



الموارد البشرية

بين الكفاءة والفعالية

الدكتور
زواتيني عبد العزيز



المـوارد البشرية بين الكفاءة والفعالية

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية
2019 /1 /266

658.3
عبدالعزيز، زواتيني
الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية/ زواتيني عبدالعزيز._عمان: مركز الكتاب الاكاديمي، 2019
ص.(310)
ر.إ.: 2019 /1 /266
الواصفات: / الكفاءة/ / الموارد البشرية/ / ادارة الافراد
يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أوأي جهة حكومية أخرى

الطبعة الأولى 2020

ردمك ISBN978-9957-35-370- 4

مركز الكتاب الأكاديمي
عمّان-وسط البلد-مجمع الفحيص التجاري
ص . ب : 11732 عمّان (1061) الأردن
تلفاكس: 96264619511+ موبايل: 962799048009+
الموقع الإلكتروني :www.abcpub.net
A.B.Center@hotmail.com / info@abcpub.net

الموارد البشريـــــة

بين الكفاءة والفعالية

الدكتور

زواتيني عبد العزيز

مــركــز الكتــاب الأكاديمــي

إهداء

الى والدي الكريمين

الى زوجتي المخلصة وولدي" محمد الامير"

إلى جميع إخوتي واخواتي

الى كل الاهل و الاحباب ومن كان لهم فضل علي.

مقدمة

كفاءة وفعالية المورد البشري من المواضيع المعقدة التي لاقت اهتمام عدد كبير من المختصين سواء في العلوم الاجتماعية او العلوم الاقتصادية والذين حاولوا وضع حد فاصل بينهما من حيث المعنى الاصطلاحي وحتى الميداني، فهما موضوعين لم يأخذا حيزا كبيرا من اهتمامات الباحثين في سوسيولوجيا المنظمات مقارنة بالمختصين في علم الاقتصاد والتسيير والادارة ، فهناك تعاريف ومقاربات ورؤى نظرية تعرضت لهما الا انها مازالت لم تضفي الفرق الصريح بين المفهومين خاصة عند طلبتنا الاعزاء في العلوم الاجتماعية والاقتصادية.

فالمؤسسات الحديثة ومنها سونلغاز(مكان اجراء الدراسة) تدرك تمام الادراك ان المورد البشري هو الاستثمار الحقيقي لنجاحها ويبدو هذا الاهتمام من خلال وضع استراتيجية تهتم بتطوير كفاءة افرادها مما ينعكس على فعاليتها وتحقيق اهدافها عامة.

و في كتابنا هذا نحاول مناقشة وعرض بعض جوانب المورد البشري داخل المؤسسة من ناحية الكفاءة والفعالية محاولين تشخيص معناهما اصطلاحا وابراز الفرق الصريح بينهما مستندين الى دراسة ميدانية حول الموضوع بمؤسسة سونلغاز .

لذلك قسمنا محاور هذا الكتاب الى اربعة فصول بداية بتحديد مفهوم المورد البشري وتطوره التاريخي وتحديد واقعه في المؤسسة الجزائرية وثانيا تحديد اكثر المداخل النظرية التي تعرضت لكل من الكفاءة والفعالية مع ابراز الفرق بين الموضوعين وضبطهما في فصل ثالث، اما الفصل الرابع فهو دراسة ميدانية حول كفاءة وفعالية المورد البشري في مؤسسة سونلغاز متخذين فرضيات كل من التوظيف والتكوين وثقافة المؤسسة واثرها في تنمية كفاءة وفعالية المورد البشري،متمنين ان يكون هذا العمل مفيدا لكل مهتم بكفاءة وفعالية المورد البشري.

الفصل الاول

الموارد البشرية

- التطور لإدارة الموارد البشرية
- تعريف إدارة الموارد البشرية واهميتها
- ماهية تخطيط الموارد البشرية
- أهداف وأهمية تخطيط الموارد البشرية
- خطوات تخطيط الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيها
- تطوير استراتيجية إدارة التاريخي الموارد البشرية
- تنظيم إدارة الموارد البشرية
- وظيفة تنمية وتكوين الكفاءات
- التحديات أمام إدارة الموارد البشرية
- دور إدارة الموارد البشرية في الاستراتيجية العامة للمنظمة
- خطوات بناء استراتيجية إدارة الموارد البشرية
- الصعوبات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
- واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية
- السمات المميزة للمؤسسة والصناعة الجزائرية
- التنظيم في علاقته بإدارة الموارد البشرية
- الرهانات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية
- مستقبل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية

تمهيد:

جذور إدارة الموارد البشرية برزت في بداية السبعينات و برز مفهوم إدارة الموارد البشرية كبديل لإدارة الأفراد وتحول الاهتمام بمحتوى إدارة الأفراد بمفهومها القديم المركز على الاهتمام بالاستقطاب والتدريب وإدارة العمال إلى مفهوم حديث يهتم بموضوعات تتعلق بثقافة المنظمة وتصميم هيكلها و تحليل العوامل التي تؤثر في الموارد البشرية وتزويد المنظمة بمجموعة من الكفاءات وتحول الاهتمام التقليدي بإدارة الأفراد والتي تهتم بالأمور الإجرائية في تسيير شؤون العاملين الى مفهوم أكثر حداثة وشمولا يهتم بالعنصر البشري .

أوجه الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية وإدارة أخرى: [1]

لقد حاول العديد من الكتاب مقارنة إدارة الأفراد (إدارة شؤون العاملين،ادارة القوى العاملة...)بإدارة الموارد البشرية فاكتشفوا أن(LOGGE 1989.GUEST 1987) المشكلات الرئيسية التي واجهت هؤلاء الكتاب في محاولاتهم هي وجود تلك الاختلافات بالفعل وقد استطاعLOGGE من خلال مراجعتها من التعرف على ثلاثة اختلافات جوهرية بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد:

- إدارة الموارد البشرية تركز بصفة أساسية على طبقة المديرين بينما إدارة الأفراد على العاملين.
- يشكل المديرون في الصفوف الأولى محور اهتمام إدارة الموارد البشرية من خلال قيامهم بمسؤولياتهم فيما يتعلق بربط استراتيجية المنظمة بإدارة الموارد البشرية، بينما تركز إدارة الافراد في ممارستها على الأفراد الفنيين المختصين بشؤون الأفراد.
- بخلاف إدارة الأفراد تشكل إدارة ثقافة المنظمة أحد الأنشطة الرئيسية التي يقوم بها المديرون التنفيذيون.

---

[1]- بشار يزيد الوليد، **الإدارة الحديثة للموارد البشرية**، دار الراية، عمان، الأردن، ط 1،ص 11. ، 2009.

- وقد حاول 1987GUEST تحديد أوجه الاختلاف بين إدارة الأفراد وإدارة المـوارد البشرية من خلال مجموعة من الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشـرية لتحقيقهـا واستراتيجية التكامل، أي تكامـل إدارة المـوارد البشـرية مـع الخطـط الاسـتراتيجية للمنظمة.
- **الولاء:** ولاء العاملين لأهداف المنظمة.
- **المرونة**: وتهتم بعملية التكيف والقدرة على إدارة التغيير.
- **الجودة**: ويقصد بها جودة العاملين والخدمات التي تقدمها المنظمة.

وتشكل تبني تلك الأهداف ضرورة أساسية للمنظمة لتحقيق الأداء الوظيفي.

جاء مفهوم إدارة الموارد البشرية كبـديل حـديث لمفهـوم إدارة الأفـراد وهـو المفهـوم الذي بدأ يحظى باهتمام متزايد مـن قبـل الأكـاديميين والممارسـين المهـتمين بقضـية المـوارد البشرية ونتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعيـة، والتكنولوجيـة في الـدول المتقدمـة ثـم استبدال مفهوم إدارة الأفراد بمفهوم إدارة الموارد البشرية وأدركت المؤسسـات والشـركات أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمناقشة وتحقيق التميز. [1]

فيكون تعريف إدارة الموارد البشرية بانهـا نمـوذج متميـز لإدارة البشـر الـذي يسـعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال وقع استراتيجية للحصول علـى المـوارد البشـرية المتميـزة بالكفاءة والولاء، لذلك يمكن الحديث بأن مفهوم إدارة الموارد البشـرية يرتكـز علـى عـدة مبادئ هي أن البشر يشكلون أهم الأصول التي يمكن أن تمتلكها أي منظمة وتحقق النجـاح عندما يتم ربط سياسات وإجراءات الأفـراد مـع أهـداف واسـتراتيجيات المنظمـة ويمكـن للثقافة التنظيمية أن تلعب دورا مؤثرا في تحقيق التميز وذلك من خلال قيادتها الإدارية.

وتدور الأفكار الأساسية حـول العنصـر البشـري كـأهم الأصـول الـتي تمتلكهـا أي منظمة وتشكل قدرات وولاء البشر العنصر الأساسي الذي يميـز المنظمـات الناجحـة عـن

[1]- جونا ثان سميلانسكي، **ادارة الموارد البشرية**، ترجمة هندي رشدي، دار كنوز، القاهرة، مصر، د س، ص05.

غيرها من المنظمات الأخرى ويتبع ذلك من منطلق أهمية التعامل مع العنصر البشري برعاية وعناية فائقتين وأن العنصر البشري مصدر غير ملموس يتحقق بأن يعطي الوقت والاهتمام الكافيين، بالإضافة إلى ذلك لابد أن ينظر للعنصر البشري كأصول ذات حتمية عالية وليست كمصدر للتكلفة.

إن إدارة الموارد البشرية يجب أن تشكل أهمية استراتيجية للمنظمة ويتطلب ذلك بطبيعة الأمر ان تولي الإدارة العليا أهمية خاصة إدارة الموارد البشرية، فهذه الإدارة تأخذ في الاعتبار النظرة بعيدة المدى للأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتضطلع القيادات الإدارية بالمسؤولية الكاملة للتأكد من وجود تطابق وتناسق في الاستراتيجية بين الادارة و الموارد البشرية لذا لابد أن تضع استراتيجية الموارد البشرية في الاعتبار المعوقات والفرص التي يمكن أن تؤثر في الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، وقد حدد ثلاث مستويات هي التوافق الخارجي ويتضمن تكامل سياسيات إدارة الموارد البشرية باستراتيجية المنظمة إلى جانب التوافق الداخلي ويتضمن التكامل بين مختلف أنشطة وسياسات إدارة الموارد البشرية وتكاملها مع المديرين، ويهتم العنصر الثالث بدور المديرية في الصفوف الأمامية وتنطلق الفرضية من مبدأ أن إدارة الموارد البشرية إذا كانت تشكل أهمية استراتيجية المنظمة، فلابد أن تستند إدارتها للمديرين في الصفوف الأمامية والذين ينظر لهم كعنصر اساسي لتوجيه سياسات إدارة الموارد البشرية بطريقة فعالة وتتضمن مسؤوليات المديرين تحديد الرواتب وتقويم الأداء، التدريب ، التطوير، تحفيز فرق العمل وتخفيض التكاليف وتلبية حاجات العملاء وتحسين الأداء بينما يرتكز العنصر الرابع على الدوافع الأساسية التي يمكن ان تستخدم لتفعيل إدارة الموارد البشرية ويمكن تعزيز تلك الدوافع بعملية الاتصال، الأجر مقابل الأداء وتحقيق الانسجام بين العاملين.

ويمكن استخدام تلك الأدوات ليس فقط للحصول على إذعان العاملين ولكن لكسب ولائهم للمنظمة والعنصر الأبرز في ذلك التحول من التركيز على إجراءات وأنظمة وإدارة الافراد لتفضيل نبذة جديدة إدارة ثقافة المنظمة لذا تشكل فكرة إدارة تغيير

الثقافة ركيزة اساسية لمفهوم إدارة الموارد البشرية مع الأخذ بعين الاعتبار أن هناك نموذجين لإدارة الموارد البشرية وهي: النموذج الصارم والنموذج السهل.[1]

النموذج الصارم: ويركز على الأهمية القصوى للتطابق بين أنشطة وأنظمة الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة وفي هذه الحالة يتم استخدام نظام إدارة الموارد البشرية أهداف واستراتيجيات المنظمة، وفقا لذلك فالنموذج الصارم للعاملين كمورد يجب إدارتهم على غرار إدارة عناصر الانتاج الأخرى.

النموذج السهل: يركز على تعزيز مستوى الرضا والولاء للعاملين لتحقيق أهداف المنظمة ويعرف هذا النموذج بأهمية إدارة الموارد البشرية لأهداف المنظمة، بينما تعكس في نفس الوقت محاولات من قبل المديرين للإيجاد بيئة عمل والتي تركز على تطوير العاملين من خلال بعض الممارسات كالتدريب والاتصال والمشاركة وعلى عمالة تتميز بالمرونة والابداع والولاء، وفقا لهذا النموذج تتعامل المنظمة مع العاملين كمورد يشكل إبداع وولاء ومهارات العنصر البشري الميزة التنافسية للمنظمة.

التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

ادارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، وإنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي أسهمت في إظهار الحاجة إلى وجود ادارة الموارد البشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنظمة، فهناك اسباب عديدة تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة، وكفرع من فروع الإدارة ومن هذه الأسباب:

- التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث، الذي يساعد على ظهور تنظيمات عمالية حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية، مما ادى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنظمة.

[1] – جون كان سميلانسكي، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص09.

- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين مما ادى الى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، ما أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع التنويعات الحديثة من الموارد البشرية.
- زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل وإصدار قوانين وتشريعات عمالية مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنظمة في مشاكل مع الحكومة.
- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية.

وأهم المراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن هي:

المرحلة الأولى: ما بعد الثورة الصناعية:

كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة ،كان الصناع مثلا يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير المشاكل الانسانية حيث:

- نظرت إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشترى بعد أن اعتمدت الإدارة على الأدلة أكثر من اعتمادها على العامل.
- نشأت كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير.

وعلى الرغم من ذلك فان الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في الانتاج والسلع.

المرحلة الثانية : ظهور حركة الإدارة العلمية :

وهي من التطورات التي أسهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية بقيادة تايلور، الذي توصل إلى عدة أسس للإدارة وهي:[1]

- **تطور حقيقي في الإدارة**: ويقصد تايلور بذلك استبدال طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتمادا على أعلى المواد و المعدات المستخدمة.
- **الاختيار العلمي للعاملين**: ويعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية فبعد أن نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبئ الوظيفة يتم اختيارهم.
- **الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم**: حيث يؤكد أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل وتدريب مناسب و هو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.
- **التعاون بين الإدارة والموارد البشرية**: وهو التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره ورغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل.

وقد أكد تايلور على معايير العمل وقوبل بالهجوم وركز هذا الهجوم على مطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج دون ان يحصلوا على أجر بنفس الدرجة كما أهمل الجانب الانساني للعمال.

المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية:

في بداية القرن العشرين نمت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل وتعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل ساعدت في ظهور النقابات العمالية.

---

[1]- بوفلجة غيات، **مبادئ التسيير البشري**، دار الغرب للنشر، الجزائر، وهران، ط3- 2008- ص16.

المرحلة الرابعة : بداية الحرب العالمية الأولى :

اظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم وطبقت بنجاح على العمل تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية بظهور في المنظمات للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي ويمكن اعتبار هؤلاء الأوائل الذين ساعدوا في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والاسكان، ويميل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية واختصر عملها على الجوانب السابقة وكان معظم العاملين باهتمام الموارد البشرية المهتمين بالنواحي الانسانية والاجتماعية لعامل.

أنشأت أقسام موارد بشرية مستلقة وأعد برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915 وقامت 16 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919 وعام 1920 أنشأت العديد من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية.

المرحلة الخامسة : ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية :

شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من القرن الماضي تطورات في مجال العلاقات الانسانية حيث أجريت تجارب هاوثورن بواسطة التون مايو وجماعته وأقنعت الكثيرين بأهمية رضا العمال عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل أو ما يعرف بالعلاقات الانسانية.

المرحلة السادسة : ما بعد الحرب العالمية الثانية وحتى الآن :

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الانسانية وليس فقط ضغط ملفات الموارد البشرية وذلك حضورهم وانصرافهم والاعمال الروتينية.

مازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الانسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس والانثروبولوجيا وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الانسانية حيث أنه أكثر شمولا لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة العمل والعامل وأثرها على سلوكه، ويجب التأكد من أن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة معاونة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الانساني للعاملين وأثر العوامل على هذا السلوك وتضيف نوعا من المعرفة الجديدة التي يستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية مثل: سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية.

ومستقبلا يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في المنظمات نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية وهناك تحديات يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر والأوتوماتيكيات في إنجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل وايضا الضغوط السياسية والاقتصادية والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة، من حيث المهن والتخصصات ويجب التأكد على استخدام المفاهيم الجديدة مثل هندسة الإدارة والجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية.

تعريف إدارة الموارد البشرية :

تحتاج المنظمة إلى العديد من الموارد البشرية والمادية والمالية والتقنية والمعلوماتية وذلك لأجل تحقيق رسالتها والوصول إلى أهدافها، وتعد الموارد البشرية اهم هذه الموارد، فالموارد الأخرى لا تعمل بدون تدخل الموارد البشرية من إدارة وعاملين.

وبسبب ظهور العولمة وإزالة الحواجز بين الدول وتطور وسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات فقد ازدادت الحاجة إلى توفير الموارد البشرية الكفؤة والمؤهلة المحددة لمسؤوليتها بالشكل المطلوب، وبالتالي ظهرت الحاجة الى إدارة الموارد البشرية لتولى استقطاب واختيار العمال الأكفاء والإشراف على تدريبهم وتحفيزهم ومتابعة أدائهم.

لذلك يمكن النظر إلى الموارد البشرية من جانبين: [1]

1. الجانب المجتمعي الكلي حيث يتضمن مفهوم الموارد البشرية كافة العاملين في القطاع العام والخاص بالإضافة إلى العاطلين عن العمل والقادرين والراغبين فيه.
2. الجانب المنظماتي الجزئي، حيث يتضمن المفهوم كافة العاملين فيما يتعلق بمهاراتهم طاقاتهم ومؤهلاتهم وأدائهم بالإضافة إلى المتوقع انضمامهم إلى المنظمة من خلال استقطاب وجذب المترشحين للعمل.

لذلك اختلفت وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه إدارة الموارد البشرية ويمكن التمييز بين وجهين نظرا اساسيتين هما:

وجهة النظر التقليدية: والتي يرى فيها بعض مديري الموارد البشرية مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنظمة وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية من أمثلتها لم المعلومات عن العاملين، ضبط أوقات الحضور والانصراف والانجازات والترقيات ولم تخص الاهتمام بهؤلاء المديرين وأن تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح المنظمة ما انعكس على دور مديري الموارد البشرية وكذا الوضع التنظيمي لهذه المنظمة.

وجهة النظر الحديثة :

يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من اهم الوظائف الادارية في المنظمة، وهي لا تقل عند باقي الوظائف الأخرى كالتسويق والانتاج والمالية وكذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الانتاجية، ليتسع مفهوم لإدارة

[1] – محفوظ احمد جودة، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل، عمان، الأردن، ط1، ص19.، 2010 .

الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من اهمها تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية واستقطابها، تحفيز الموارد البشرية تنمية وتدريب الموارد البشرية وغيرها.

تتباين وجهات نظر العلماء والممارسين في تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية حيث يعود هذا التباين إلى الخلفية العلمية لهؤلاء وإلى خبرتهم العملية في هذا المجال لذلك يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية كما يلي:

"هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم اهم الموارد، ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بجميع الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان إنجاحهم ونجاح العمل".

"إدارة الموارد البشرية هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهنا يشمل اقتناء هذه الموارد والاشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها". [1]

"إدارة الموارد البشرية هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الافراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنظمة".

ويشير ديسلر إلى "أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الانشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على اكمل وجه". [2]

يعرفهاASMATTOPPA" بأنها وظيفة إدارية تساعد المدراء على استقطاب واختيار وتدريب وتطوير الأعضاء في المنظمة وتهتم بالبعد الانساني في المنظمات ايضا". [1]

---

[1]- برنوطي ، سعاد نائف، **إدارة الموارد البشرية**، عمان، الأردن، دار وائل، 2007، ص17.

[2] - ديسلر جاري، **إدارة الموارد البشرية**، ترجمة محمد سيد عبد المتعال، الرياض، دار المريخ، 2009 ، ص ص 34- 35.

أماDENISI AND GRIFFI فيعرفان إدارة الموارد البشرية بأنها "مجموعة الأنشطة الإدارية والمهام المتعلقة بتطوير القوى العاملة والحفاظ على قدرتها وتأهيلها بطرق تساهم في فعالية المنظمة". [2]

كما يمكن تعريفها بانها "أداء الفعاليات والأنشطة التي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتطوير والقيادة وهي الإدارة المعنية بتحفيز العاملين للوصول إلى أعلى مستوى من الانتاجية بكفاءة وفاعلية والجمع بين المنظمة والموظف في الاتجاه والمساهمة في تحقيق أهداف كل منهم وكذلك المساهمة في زيادة حصة المنظمة في السوق والمحافظة عليها".

وبناء على هذا يمكن القول بان إدارة الموارد البشرية هي نشاطات يتم بموجبها الحصول على الأفراداللازمين للمنظمة من حيث العدد والنوعية التي تخدم مصالحها وترغبهم في البقاء لخدمتها وجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لتحقيق أهداف هذه المنظمة كما تقوم بتنمية طاقاتهم ومساعدتهم في أن يقدموا أقصى ما لديهم كمجموعة متعاونة، كما تبحث عن توفير شروط عادلة للتوظيف وظروف عمل مرضية للجميع ووضع القواعد السليمة في معاملة العنصر البشري معاملة انسانية تحترم فيها مشاعره وتسانده في تحقيق أماله وتطلعاته وتقديم يد العون في حل مشاكله الخاصة والمتعلقة بالعمل، لذلك فإدارة الموارد البشرية تقوم بتخطيط الاحتياجات المتعلقة بالموارد البشرية وتوفير المؤهلات والخبرات المطلوبة في الوقت المناسب بالإضافة إلى تدريبها وتحفيزها والمحافظة عليها. [3]

[3]_Aswan thappa (K) : **Human Recourses and personnel management**. Text and cases 3 rd. edition. New Delhi. Toto Mc Grad. Hill publishing company .limited 2002.

[2]-Denisi. Angela (S) and Ricky (w) Griffin :**Haman resources management**. P 45.

[3]- محفوظ احمد جودة، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص ص20-21.

أهمية وأهداف الموارد البشرية:

أهداف الموارد البشرية: هناك نوعان من الأهداف هما: المشاركة والفعالية.

المشاركة: وتتمثل فيما يلي:

- استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة.
- التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالبوا العمل في الانضمام إلى المنظمة.
- الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عمليات الاختيار.
- استقرار اليد العاملة في المنظمة.

الفعالية: وهي جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة وهي مرتبطة بعدة عوامل :

- تحفيز الأفراد و تطوير قدراتهم ومهارتهم.
- مدهم بمهارات جديدة ومواد كفيلة لتحقيق ذلك.
- مساعدتهم على التواصل في الأداء المرغوب فيه.
- المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.
- توظيف المهارات والكفاءات حالية التدريب والمتحفزة.
- زيادة الرضا الوظيفي عند الموالين وايصال سياستها لجميع الموالين. [1]
- المساهمة في المحافظة على سلوك وأخلاقيات العمل.
- إدارة وضبط عملية التغيير لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف.
- تحقيق معادلة الأداء الجيد وهي المقدرة وتتمثل في برامج التدريب وتطوير العاملين والرغبة وتتمثل في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة.

---

[1]- جون ثان سميلانكي، مرجع سابق، ص20-24.

كما يمكن تقسيم الأهداف إلى:

الأهداف التنظيمية :

وتسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية أدائهم، ويبقى المديرون مسؤولون عن مرؤوسيهم كل في تخصصه وإدارة الموارد البشرية تعمل على مساعدتهم وتحقيق أهدافهما.

الأهداف الوظيفية:

حتى تتمكن الإدارات والاقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة يجب ان تمدها إدارة الموارد البشرية باحتياجات كمية ونوعية من الأفراد وتتفقد قيمتها إذا لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة.

الأهداف الاجتماعية:

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والأخلاقية وذلك استجابة لاحتياجات والتحديات الاجتماعية ومن هنا تسعى إلى تحجيم الأثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المنظمة.

الأهداف الشخصية:

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين وذلك بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم وحفزهم للعمل والانتاج من إشباع حاجات العاملين الشخصية وتحقيق رضاهم الوظيفي ومتابعة مسارهم الوظيفي لاشك يحتاج إلى قدرة لا بأس بها من اهتمام الموارد البشرية.[1]

[1] – بشار يزيد الوليد ، **الإدارة الحديثة للموارد البشرية**، مرجع سابق، ص16.

أهمية الموارد البشرية :

تنبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم كونها أهم عناصر العملية الانتاجية فهي توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز لذلك يمكن ايجاز اهمية الموارد البشرية فيما يلي:

- تهتم بالموارد الرئيسية في المنظمة وهم الأفراد.
- لا توجد مؤسسة دون إدارة الموارد البشرية.
- تقوم بتطوير مهارات الفراد العاملين بالمؤسسة.
- تضع الخطط المناسبة لتدريب كما تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف .
- تقوم بدراسة مشاكل الافراد ومعالجتها.

نشاطات إدارة الموارد البشرية تعد أكبر مهمة حيث أن العنصر البشري هو من أهم عناصر الانتاج ومن خلالها يتم جذب و استقطاب العنصر البشري المؤهل وتدريبه وتحفيزه وفي هذا المجال الافراد العاملين في مختلف نشاطات المنظمة هم أهم الموارد وبالتالي فمن الواجب على المنظمة أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم بالقيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم.

ومما ساعد على بروز أهمية الموارد البشرية هي اكتشاف أهمية العنصر البشري وكذا كبر حجم المنظمة ونمو وكبر عدد الموظفين وكذا ظهور النقابات وتأثير ذلك على وضع الموظف وأنظمة العمل. [1]

مهام إدارة الموارد البشرية: تقوم إدارة الموارد البشرية بعدة مهام منها:

[1]- بلوط حسن إبراهيم، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، دار النهضة العربية، بيروت، 2002- ص 18.

- تخطيط احتياجات القوى العاملة واختيار المستخدمين تستعمل في ذلك مجموعة من أساليب التخطيط واستقطاب الموارد البشرية الكفؤة، معتمدة في ذلك على الاختبارات النفسية ومقابلات التوظيف.
- تقييم أداء المستخدمين والتعرف على الجوانب الايجابية والسلبية في أدائهم وذلك من أجل تحديد التدريب و تحديد الأجور و العلاوات.
- التدريب وتطوير الكفاءات خاصة المستخدمين والمؤطرين الضروريين لتسيير العملية الانتاجية، كما تعمل إدارة الموارد البشرية على توفير الكفاءات والمهارات الضرورية لمسايرة التطور التكنولوجي.
- متابعة المسار المهني للعمال وترقية الأكفاء منهم والتعرف على حياتهم من تكوين وتدريب أو إعادة توجيه إلى مهام ومناصب عمل أخرى.
- تحديد الرواتب والعلاوات والمكافآت وذلك من خلال عمليات التقييم الدورية التي يذكر بها مختلف المسؤولين.
- متابعة صراعات العمل والسهر على ايجاد الحلول المناسبة لمختلف هذه الصراعات بين العمال والمسيرين كما تسهر على التعرف على مشاكل العمال التقنية والمهنية والاجتماعية والسهر على حلها.
- التسيير اليومي للموارد البشرية من خلال توفير الهياكل والأفراد الضروريين للقيادة وتأطير وتسيير الاتصالات وذلك مساهمة في تحقيق الأهداف الانتاجية والمهنية كما تعمل على:
- صياغة استراتيجيات عمل للحصول على موارد الابداع والابتكار والتجديد.
- خلق وتنمية قوى عمل تكون محبة وراغبة في العمل الأمر الذي يرفع من الإنتاجية.
- حلقة وصل بين الافراد والمسؤولين والمؤسسات والقطاعات الأخرى. [1]

[1] – حمام محمد زهير، **من هنا يبدأ التسيير الفعال**، دار الخلد ونية القبة، الجزائر، ص 98.

تتضح أهمية إدارة الموارد البشرية في التسيير البشري بمختلف هياكلها، ودورها في تحقيق أهداف المنظمات.

تخطيط الموارد البشرية :

يعد تخطيط الموارد البشرية حلقة الوصل بين الاستراتيجية العامة للمنظمة ودور إدارة الموارد البشرية في المنظمة، حيث تبين الخطة الاستراتيجية الموارد البشرية كيفية استقطاب الموارد البشرية وتوظيفها وتدريبها والحفاظ عليها.

ويذكر أن تخطيط الموارد البشرية يقتضي وجود خطة واضحة المعالم تتضمن عمليات او نشاطات إدارية أخرى تمارسها الإدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب وتطوير العاملين في المنظمة، وأن ذلك يتطلب جمع معلومات حقيقة وكافية من أجل اتخاذ القرارات التي تضمن النجاح المتواصل للمنظمة، ومن جانب آخر فان عملية تخطيط الموارد البشرية تقع في إطار مفهوم شامل للظروف البيئية المحيطة بالمنظمة وذلك ظروف البيئة الداخلية.

ماهية تخطيط الموارد البشرية :

يمكن تعريفها على أنها "العملية التي تسعى من خلالها الحصول وفي الوقت المناسب على احتياجاتها من العاملين القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة، إليهم لتحقيق أهداف المنظمة".

"تخطيط الموارد البشرية هو محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معنية وهي الفترة التي يعطيها التخطيط، وباختصار تخطيط الموارد البشرية يعني أساسا تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة من خلال فترة الخطة. [1]

[1] – السالم، مؤيد سعيد، **إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي**، دار اثراء، عمان، الأردن، 2009 – ص ص 148– 149.

كما يمكـن تعريفهـا بأنهـا "عمليـة التقـدير والتنبـؤ الـتي تقـوم بهـا المنظمـة لتحديـد احتياجاتها من الموارد البشرية وهي ايضا مجموع المبـادئ والسياسـات والإجـراءات والـتي تهدف إلى تحديد وتدبير المستويات والاعداد المطلوبة من القـوى البشـرية لإنجـاز الأعمـال المطلوبة في الأوقات المحددة لذلك وبتكلفة مناسبة"، تساعد عمليـة تخطـيط المـوارد البشـرية على توظيف أفضل الكفاءات وعلى استخدام هذه الكفاءات بالشكل الأمثل.

يقصد بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية التنبؤ باحتياجـات المنظمـة مـن الأفراد ووضع الخطط التي تـؤدي إلى تـوفير العـدد الـلازم في الوقـت المناسـب وبالتكلفـة الأقل" وتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية هي علمية تتسم بما يلي:

- عملية تنبؤ تقوم على تحليل احتياجات المنظمة الحالية المستقبلية من الموارد البشرية
- يركز التنبؤ على توقع التطور في الاتجاهات البيئية العامـة وبيئـة الأعمـال وأخـذها بعين الاعتبار في تحديد الطلب على الموارد البشرية.
- ترتبط عملية التخطـيط في مجـال المـوارد البشـرية بـالتخطيط علـى المسـتوى العـام للمنظمة ومستوى أعمالها أي أن تنشق استراتيجية الحصول علـى المـوارد البشـرية من الإستراتيجية العامة للمنظمة.
- اعتماد عملية التخطيط للموارد البشرية على المعلومة المتـوفرة الـتي يمكـن توفيرهـا عن نقاط قوة وخفض المنظمة في مجال الموارد البشرية والفرص والتهديدات البيئيـة في سوق العمل.
- تستهدف العملية توجيه المنظمـة إلى أفضـل الطـرق للتعامـل مـع أهـدافها البعيـدة والقصيرة المدى لهذا تتم العملية بكونها استراتيجية مستمرة أي أنهـا تحمـل اسـس محددة تتمثل بالحصول على الكم والنوع المطلـوبين مـن المـوارد البشـرية في المكـان والزمان المناسبين، كما أنها تتحدد بأهداف تتمثل بالحصول على قوة عمـل فاعلـة، تعتمد بدائل التخطيط المتاحة الممكنة.

ويتعلق تخطيط الموارد البشرية بتحديد متطلبات إدارة الموارد البشرية في ظل العرض والطلب الأني والمستقبلي، فإذا توسعت أعمال المنظمة واحتاجت إلى زيادة الموارد المطلوبة لإنجازها، فإن ذلك يتطلب تحديد نوع وعدد الموارد المطلوبة، وبالتالي فإن نشاطات إدارة الموارد البشرية تعتمد على مدى توسع أو تراجع المنظمة في المستقبل. [1]

أهداف وأهمية تخطيط الموارد البشرية:

أما عن أهداف تخطيط الموارد البشرية فتمثل في ما يلي:

- معرفة الوضع الحالي للموارد البشرية بالمنظمة بشكل تفصيلي بما تسهم في بيان الصورة الواقعية لقوة العمل الحالية الموزعة على المستويات الإدارية والاقسام الوظيفية.
- التعرف على مصادر استقطاب الموارد البشرية ودراستها وتقييم بيان الاسلوب المفضل منها والذي يتوافق مع ظروف المنظمة واحتياجاتها.
- الوقوف على المشكلات التي تواجه عمليات التخطيط للموارد البشرية وتحد من الاستخدام الفعال لقوة العمل والسعي لتحليلها ودراسة أثارها في المستقبل والحاضر.
- تقييم المقترحات والحلول العملية للمشكلات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية واستمرار ابتكار الطرق والأساليب الحديثة التي تسهم في تنمية أداء الموارد البشرية.
- التنبؤ بأعداد ومستويات وهياكل الموارد البشرية اللازمة لمختلف الأنشطة خلال الفترة وبما يغطي التوسعات وعمليات الإخلال لتلك الفترة.
- وضع برامج الاختيار والتعيين وتنمية الموارد المواكبة لعمليات التخطيط ومكانة الوصول إلى مستوى عملي وتشغيلي صحيح داخل المنظمة.

---

[1] – الهيتي، خالد عبد الرحمن، **إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي**، عمان، دار وائل، 2005– ص ص 71–72.

- التعرف على ظروف العمالة ودراسة وتحليل خصائصهم الجغرافية والديمغرافية وبحث العوامل والمتغيرات المؤثرة في ذلك من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية.
- العمل على صياغة الموارد البشرية والسعي لرفع كفاءتها الانتاجية إلى جانب العمل على ضمان الاستقرار النفسي والاجتماعي والسعي لهذه الموارد. [1]

أما عن أهمية تخطيط الموارد البشرية فتتمثل في:

- نساعد على تحديد وتخطيط احتياجات المنظمة المستقبلية من حيث الكم والنوع.
- يساهم في زيادة العائد على استثمارات المنظمة وتخفيض التكلفة بالاستفادة الأفضل من الموارد البشرية.
- تساعد على تهيئة المنظمة لمواجهة التغيرات في البنية الداخلية والخارجية.
- تظهر نقاط القوة والضعف في نوعية وأداء العاملين مما يؤثر في نشاطات أخرى كالتدريب والتطوير.
- إشباع وتحقيق رغبات وأهداف كل من المنظمة والأفراد.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكها فجائيافي خط الانتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع.
- يساعد تخطيط الموارد في التخلص من الفائض وسد العجز.
- يتم تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الأفراد.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين،حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترفيه.
- يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة او بقائهم فيها ومدى رضاهم عن العمل. [2]

---

[1]- بشار يزيد وليد، مرجع سابق، ص ص 26- 27

[2] - محفوظ أحمد جودة، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص51.

خطوات تخطيط الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيها :

تتبع إدارة الموارد البشرية عدة خطوات عند قيامها بتخطيط الاحتياجات للفترات القادمة ومن أهم الخطوات:

_ **دراسة البيئة الداخلية**: من الأهمية بمكان دراسة البيئة الداخلية ومعرفة تفاصيلها وذلك لأنها تعتبر نقطة الانطلاق بالنسبة للمنظمة وتأثر في أدائها ونتائجها وتتكون البيئة الداخلية من العوامل التالية:

_ **بيئة العمل المادية**: وتتضمن بيئة العمل المادية درجة الاداء، ودرجة الحرارة والرطوبة وتنظيم ساعات العمل ونظافة المكان ومعالجة الضجيج، وتنقية الأجواء وتنظيم ساعات العمل ووقت الاستراحة.

_ **بيئة العمل الاجتماعية والنفسية**: وتتمثل في الروابط الاجتماعية والعلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين بعضهم ببعض، كما أنها تشمل العلاقات بين أعضاء الفريق .

_ **بيئة العمل التنظيمية**: وتتضمن كافة العناصر الداخلية للبيئة والمتعلقة بالتنظيم وأهمها:

- **خصائص المنظمة**: وتشمل حجم المنظمة وطبيعتها من المنتجات والمستويات ونطاق الاشراف ودرجة المركزية.

- **ثقافة المنظمة**: وتحدد بداية من مؤسسيها الأوائل وإداراتها ونجاحاتها، ففي كل منظمة قيم جوهرية ومعتقدات تساهم في تشكيل ثقافتها فكل شركة يرفع شعار قيم الموظفين عندها ومنها اطلاق حريتهم في العمل مثلا.

- **خصائص الوظيفة**: وتتعلق باستقلالية الوظيفة ومدى تنوع مهامها وأهميتها بالنسبة للوظائف الأخرى، إلى طبيعة الأعمال والمهام ومدى تكرارها وإمكانية تنميتها.

- **الموارد المتاحة:** يتم دراسة الموارد المتاحة للمنظمة سواء الموارد المادية أو المالية أو المعلوماتية او التكنولوجية.

_دراسة البيئة الخارجية:تمارس إدارة الموارد البشرية نشاطاتها وأدوارها في ظل بيئة متغيرة باستمرار حيث تؤثر تلك البيئة على عملية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وعلى تنفيذ استراتيجيتها، تقوم إدارة الموارد البشرية في هذه الخطوة لدراسة عوامل البيئة الخارجية التي تؤثر في عرض الموارد البشرية او الطلب عليها، إن دراسة هذه العوامل وتحليل اتجاهاتها يساعد المنظمة في توفير احتياجاتها المستقبلية من الموارد، وهناك العديد من العوامل الخارجية التي تؤثر على المنظمة وهي: [1]

_ العوامل الاقتصادية:فترات الازدهار الاقتصادي والانكماش تلعب دورا كبيرا في الطلب على الموارد البشرية ففي فترات الازدهار يزداد الطلب على السلع والخدمات وبالتالي الطلب على الموارد البشرية اما عند الانكماش فيقل الطلب على السلع والخدمات وما يجعل المنظمات تسعى إلى تقليص أعداد الموارد البشرية لديها، كما يؤثر معدل النمو الاقتصادي والبطالة دورا في ذلك كما أن معدل النمو المنخفض يؤدي إلى انفاق المستهلكين مما يؤدي إلى انخفاض الانتاج ما يؤثر في عرض وطلب الموارد البشرية.

_عوامل التطور التكنولوجي:تطور التكنولوجيا له دور أساسي في تحديد حجم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمات حيث تتجه المنظمات إلى استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية التي تتقن التعامل مع الأجهزة والبرامج المتطورة، وتستخدمها والمنظمات لزيادة فاعليتها ورفع قدرتها على مقابلة احتياجات عملاءها، فكل إدارة ومنها إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن بناء الكفاءات وتدريب الموظفين وتطوير قدارتهم لكي يتمكنوا من استخدام التكنولوجيا وجعلها منافسة للمنظمة.

---

[1]- الدوري، زكرياء مطلق، **الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات ودراسة الإدارة**، دار اليازيدي، عمان، الاردن، 2005- ص89.

_ **العوامل الاجتماعية**:تؤثر العوامل الاجتماعية السائدة في أنماط سلوك العاملين والمدراء بحيث يراعي هؤلاء العاملين والمدراء العادات والتقاليد والأعراف بالمجتمع تتضمن العادات والتقاليد والقيم والتقاليد واتجاهات المجتمع والتغير الاجتماعي، هذه العوامل تولد فرص أو تهديدات لمنظمات الأعمال.

فكثير من المنظمات تصادف وجود هذه الفرص واستطاعت التخلص من التهديدات النتيجة لتأثير هذه العوامل الاجتماعية، وتمتد هذه العوامل لتؤثر على سلوك العالمين العلاقات الشخصية بقيمهم ونظرتهم للقيادات ورغبتهم في التطوير الابتكار ويظهر أثر تلك المتغيرات بارزا في الحالات التي تخالف فيها المنظمات التقاليد والعادات التي تحددها كل المتغيرات. [1]

_ **العوامل الديمغرافية**:تؤدي زيادة أعداد السكان إلى ازدياد إنفاق المستهلكين على السلع والخدمات بالتالي إلى ارتفاع الطلب على الموارد البشرية وفي نفس الوقت فان انخفاض أعداد السكان يؤدي إلى انخفاض المستهلكين على السلع والخدامات مما يؤدي إلى انخفاض العالي على الموارد البشرية.

تحتاج المنظمات إلى معرفة الخصائص الديموغرافية للسكان من حيث توزيعهم على فئات الأعمار نسبة الذكور والإناث، والتحصيل العلمي ومعدلات الولادة والوفيات وحركة الانتقال من الريف إلى المدينة.

_ **العوامل السياسية والقانونية**: يقصد بالعوامل السياسية تلك المتغيرات التي تمثل المناخ السياسي السائد في الدولة أو المنطقة، فوجود الاستقرار السياسي والقانوني في أي دولة عامل مهم في الاستقرار الاقتصادي وبالتالي وجود فرص أمام المنظمة تستوجب استقلالها وعدم إضاعتها، فلسلطة نظام الحكم وايديولوجية الدولة السياسية والاقتصادية لها أثر قوي في القرارات الادارية المختلفة ومن الواضح أن هناك علاقة بين البيئة السياسية

---

[1]- زايد، عادل محمد، **العدالة التنظيمية، المهمة القادمة للإدارة الموارد البشرية**، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 2006- ص114.

والقانونية والاجتماعية والثقافية وكلها اتجهت الدولة نحو السيطرة على ملكية عناصر الانتاج قلت تدخلات الحكومة وتأثير السياسي العامة على القرارات التي تتخذها المنظمة.

_ **المنافسة**: ويقصد بها استقطاب الموارد البشرية فإذا تلقى أحد الافراد عروض في أكثر من شركة فانه يختار الفرض الأفضل بالنسبة إليه وبالتالي تعمل إدارة الموارد البشرية على مواجهة ذلك من خلال التخطيط الجيد وتحقيق خبرة تنافسية على المنظمات الأخرى.

_ **العملاء**: للعملاء أثر على وظائف إدارة الموارد البشرية فالعملاء يطلبون دائما منتجات عالية الجودة وبأقل ثمن ممكن، وهذا الأمر يتأثر بنوعية الموظفين ومؤهلاتهم وكفاءاتهم فالجودة هي مسؤولية وواجب كل موظف بالمنظمة وبالتالي فإن على إدارة الموارد البشرية اختيار وتعيين الموظفين المؤهلين وتدريبهم وتطويرهم.[1]

تطوير استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

بناء على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة يتم إعداد استراتيجية المنظمة العامة وفي ضوء متطلبات هذه الاستراتيجية تقدم جميع الإدارات المنظمة بإعداد استراتيجيتها.

ونستعرض فيما يلي بعض الاستراتيجيات التي قد تلجأ إليها المنظمة لإدارة الموارد البشرية.

_ **في حين ما إذا كانت استراتيجية المنظمة تتوسع**: تقوم على أساسا استقطاب أعداد كبيرة من الموارد البشرية لمواجهة أعباء ومتطلبات الحجم الكبير في المستقبل، ومن ثم توسيع عملية الاختيار والتوظيف، وإعداد الكثير من برامج التعلم والتدريب والتنمية

---

[1]- العميان، محمود سليمان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل، عمان، 2005- ص393.

وزيادة نشاط حماية العاملين من مخاطر العمل والمحافظة على سلامتهم، والقيام بإعداد وتصميم برامج التعويضات والحوافز لترغيب العاملين في البقاء والاستمرار في المنظمة.

_ **في حال ما إذا كانت استراتيجية المنظمة اندماج مع منظمة أخرى**: تقوم إدارة الموارد البشرية على أساسا الاستغناء عن جزء من مواردها البشرية الحادة، ويقع عليها هنا مسؤولية تحديد العناصر التي سيتم الاستغناء عنها وكيفية تعويضهم ماليا، وكيفية دمج الموارد البشرية في المنظمتين وتحقيق التعاون الكامل بينهما لسير العمل طبقا للخطط الموضوعة، دون حدوث هزات مالية ومعنوية تأثر تأثيرا مباشرا أو غير مباشرا على المنظمة بعد الاندماج وتحديد ماهية البرامج الثقافية والتعليمية والتدريبية والتنموية التي تتناسب مع الموارد البشرية بعد اندماجها.

_ **في حال ما إذا كانت استراتيجية المنظمة استراتيجية تنوع المنتجات**: تبني إدارة الموارد البشرية استراتيجيتها في هذه الحالة على أساسا تخطيط المنظمة لموارد البشرية متنوعة، وهذا يتطلب عنها القيام بإعداد وتصميم برامج استقطاب متنوعة وبرامج اختيار وتوظيف وتدريس وتنمية متنوعة فضلا عن حماية وسلامة العاملين من مخاطر وإصابات العمل متنوعة أيضا.

_ **في حال ما إذا كانت استراتيجية المنظمة استراتيجية استقرار**: هنا سنقوم إدارة الموارد البشرية بوضع استراتيجيتها على أساسا استقطاب أعداد قليلة من الموارد البشرية الجديدة والبقاء على برامج التعلم والتدريب والتنمية على حالها أو تحديثها قليلا، وعدم التجديد في برامج حماية وسلامة العاملين ولكن يجب على إدارة الموارد البشرية أن تحدث وتزيد برامج التعويضات والحوافز المالية، بهدف تحفيز العاملين ودفعهم إلى المحافظة على حالة الاستقرار التي تنتهجها المنظمة كالاستراتيجية.

_ **في حال ما إذا كانت استراتيجية المنظمة تحقيق التميز في الجودة**: هذا يتطلب من إدارة الموارد البشرية أن تسعى عند بناء استراتيجيتها على استقطاب العمالة الماهرة والمميزة في المقابل الاستغناء عن العمالة نصف الماهرة وهذا بتنويع منتجاتها وخدماتها،

وتقوم فيما يخص برامج التدريب والتعلم والتنمية إلى إحداث ما توصل إليه العلم ما يساعد العمالة الحالية والجديدة على الوقوف دائما على كل جديد في عملهم وإنتاج منتجات فائقة الجودة. وتملكها مثير من التفرد والحفاظ على حصتها السوقية إلى لم تتمكن من زيادتها فضلا عن قيامها بإعداد تصميم برامج خاص بالتعويضات والحوافز المالية والمعنوية التي تحفز العاملين دوما على زيادة الانتاجية والابداع والابتكار.

_ **في حال ما إذا كانت استراتيجية المنظمة زيادة التكلفة**: إذ تقوم على تحقيق أهم معدل كفاءة إنتاجية من خلال العلاقة بين المخرجات منتج أو خدمة، والمدخلات العناصر الداخلة في العملية الانتاجية والتكاليف، أي انتاج أكبر قدر من المنتجات بأقل قدر من التكاليف وطرح المنتوج بسعر تنافسي في السوق، فتبني في هذه الحالات استراتيجيتها على استقطاب الموارد البشرية ذات المهارة العالية والمتميزة والقادرة على الانتاجية بأعلى معدل من الكفاءة بأقل تكلفة ممكنة وكيفية المحافظة على هذه العمالية وهذا باستقلال كل الطاقات وفي نفس الأوقات وكذا وضع نظام الحوافز المالية.

_ **في حال ما إذا كانت استراتيجية المنظمة التنبؤ (وضع الاحتمالات التوقع)**: إذ تهدف هذه الاستراتيجية إلى توافق وتكييف إمكانيات المنظمة وظروفها الداخلية مع المقبول والمتوقع وقوعه في البيئة المحيطة فإذا توقعت المنظمة زيادة كبيرة في الطلب على منتجاتها وخدماتها فهي تأخذ عندئذ باستراتيجية التوسع أما إذا توقعت بان منافسيها قد زادوا من جودة منتجاتهم وخدماتهم فتأخذ المنظمة باستراتيجية التميز في الجودة وهكذا فهي تتبنى استراتيجية تهدف إلى توفير أعلى درجات المرونة في كيفية التأمين والحصول على مواردها لكي تتمكن من مواكبة ما يحدث من تغيرات في البيئة المحيطة بها والتكيف معها في أقل وقت ممكن ولكي تنجح في هذا التكيف عليها أن تتفاعل وتراقب هذه التغيرات بشكل مستمر.

وفي ظل هذه الاستراتيجية العامة للمنظمة تبنى إدارة الموارد البشرية لاستراتيجيتها على أساسا استقطاب الافضل والأنسب وذي كفاءة عالية ومميزة من الموارد البشرية،

وتولي العناية الفائقة بهذه الموارد من حيث التدريب والحوافز المالية والحماية الصحية، فهي تتعامل مع نوعية مميزة من العناصر البشرية والمطلوب منهم تحقيق أعلى المعدلات الانتاجية من حيث الكم والنوع.

المهنية وإدارة الموارد البشرية:

هناك طلب متزايد من قبل الكثير من المنظمات على توظيف متخصصين في إدارة الموارد البشرية وهذه المنظمات على استعداد لدفع مرتبات عالية ومزايا كثيرة لهؤلاء المتخصصين، والسؤال المطروح هل تعد إدارة الموارد البشرية مهنة كالمحاماة والهندسة والمحاسبة في واقع الأمر يعتبر غالبية المفكرين والباحثين في إدارة الموارد البشرية انها مهنة قائمة بحد ذاتها حيث قد يعود ذلك إلى عدة أسباب اهمها:

- إدارة الموارد البشرية عالم مستقل له اصوله ومبادئه وقواعده ويدرس في العديد من الجامعات كتخصص يمنح الدارس شهادة حتى الماجيستير والدكتوراه.
- عمومية إدارة الموارد البشرية فالمدير الناجح في إدارة الموارد البشرية في بنك يمكن أن ينجح كمدير لإدارة الموارد البشرية في مستشفى أو في شركة تأمين بنفس القدرة والكفاءة التي يمتلكها.
- إنشاء جمعيات مهنية لإدارة الموارد البشرية والتي ينضم إليها الالاف من العاملين في إدارة الموارد البشرية حيث تقع الكثير منها شروطا لعضويتها وتنشر مجلة دورية تتضمن أبحاثا لأعضائها وتعقد امتحانات محددة قبل منح شهادتها.
- وضع دستور أخلاقي لممارسي إدارة الموارد البشرية حيث يتضمن هذا الدستور الأخلاقي المبادئ والقيم التي يجب اتباعها عند ممارسة نشاطات إدارة الموارد البشرية. [1]

[1]– ديسلر جاري، مرجع سابق، ص38.

تنظيم إدارة الموارد البشرية:

من وظائف إدارة الموارد البشريةأنها تقوم بدورها من خلال تقديم خدماتها المتعلقة باستقطاب وتوفير الموارد البشرية والاشراف على تدريبها وتأهيلها إلى مختلف وظائف المنظمة ودوائرها وهناك عدة عوامل تؤثر في تحديد الوضع التنظيمي لإدارة لموارد البشرية أهمها:

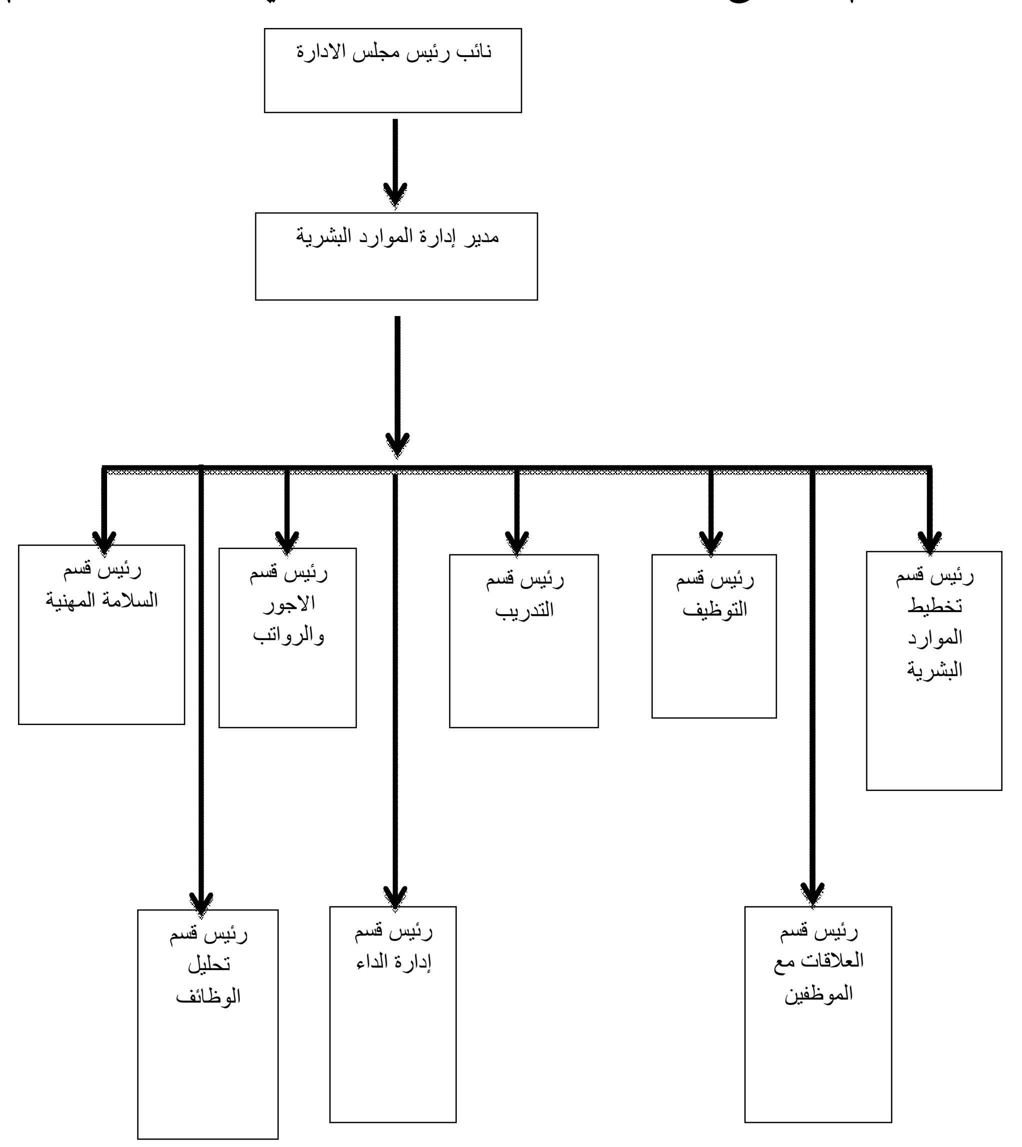
- **حجم المنظمة**: كلما زاد حجم المنظمة تطلب ذلك إعطاء أهمية أكبر لدور إدارة الموارد البشرية مما يؤدي إلى اتساع الإدارة وتعدد نشاطاتها.
- **طبيعة العمل**: يختلف تنظيم إدارة الموارد البشرية في منظمات الخدمات كالمصارف والفنادق والمطاعم وشركات الطيران عنه في المنظمات الانتاجية.
- **تنوع النشاطات**: إن تنوع نشاطات المنظمة أو عدم تنوعها يفرض عليها التزام باستحداث نشاطات جديدة داخل إدارة الموارد البشرية او نشاطات داخل وظائف المنظمة الأخرى.
- **كثافة المورد البشري**: تتباين المنظمات في استخدامها للعنصر البشري وكلما ارتفع مستوى الاعتماد على عنصر العمل البشري بالنسبة للموارد الأخرى تطلب الأمر وجود قسم متخصص أو دائرة متخصصة في تخطيط المورد البشري وتحفيزه ومتابعة أدائه.
- **نظرة الإدارة العليا إلى أهمية إدارة الموارد البشرية:** فإذا كان هناك اهتمام أكبر من الإدارة العليا ونظرة بتركيز أكبر على إدارة الموارد البشرية يؤدي ذلك إلى إعطاء دور أكبر لإدارة الموارد البشرية. [1]
- **مدى الانتشار الجغرافي للمنظمة**: فالمنظمة تمتلك فروع عديدة داخل الدولة أو خارجها تحتاج إلى مواقع تنظيمية لإدارة الموارد البشرية قد تختلف عن المنظمة التي ليس لديها فروع.

[1] - سالم محمود يحي، المواردالبشرية المعني والتطبيق، مكتبة مدبولي، القاهرة، 2008- ص14.

- **اما من حيث موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي:** فترتبط ادارة المـوارد البشرية عادة بالإدارة العليا ويتفـرع عنهـا عـدة إدارات أو اقسـام فرعيـة متخصصـة بكل نشاط من نشاطات إدارة الموارد البشرية.

ويمثل الشكل التالي مثالا على موقع إدارة الموارد البشرية ضمن الهيكل التنظيمي:

الشكل رقم(1): موقع إدارة الموارد البشرية ضمن هيكل تنظيمي لمنظمة متوسط الحجم:

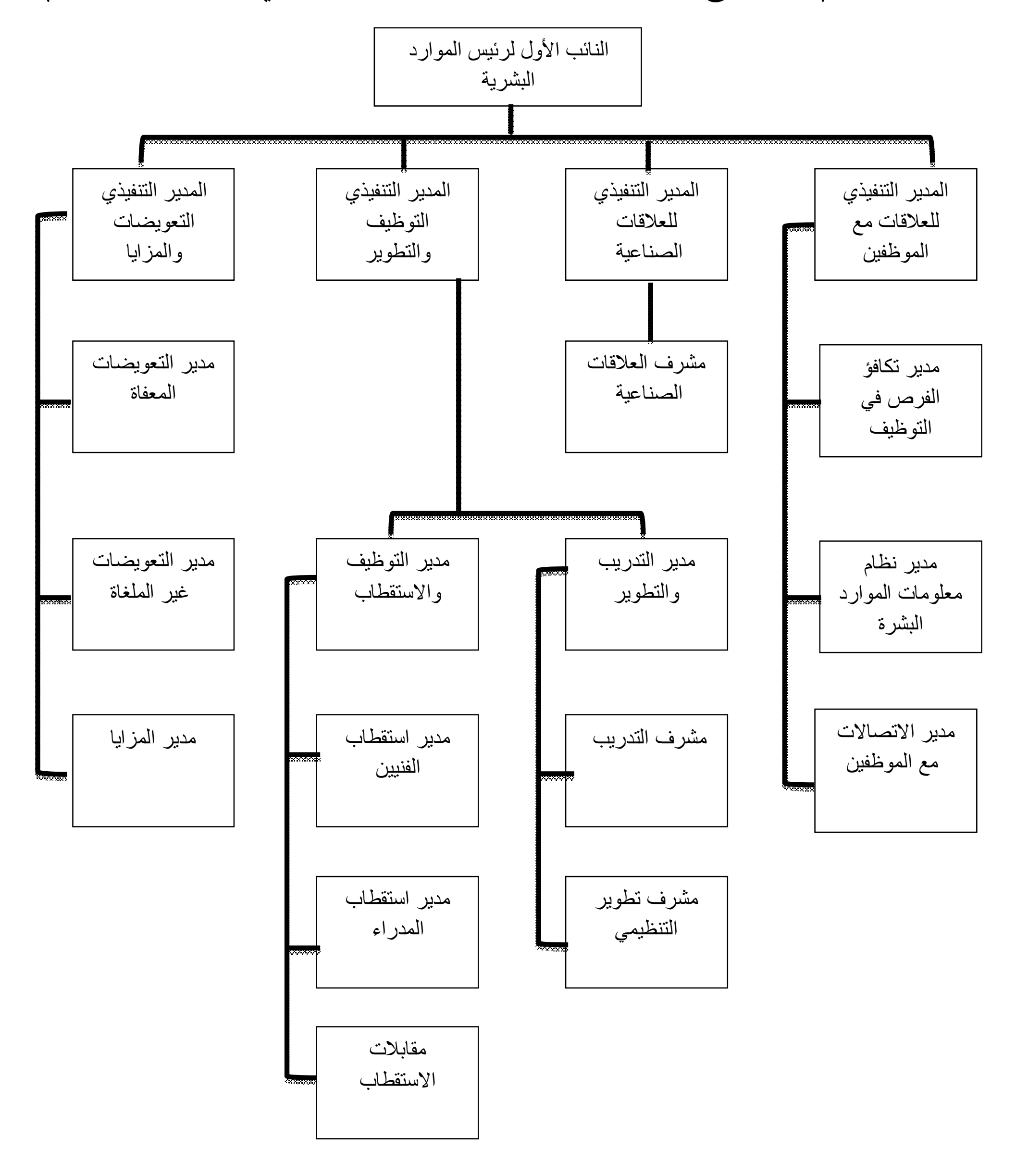


SOURSE :FICHER LYLE (F) SHANE AND JONES (B) :**HUMANE RESSOURCE MANAGEMENT** 4 ED U S A MINIFFLIN 1999 P 41 .

تزداد الأقسام المذكورة في الشكل أعلاه او تنقص تبعا لوضع العوامل المؤثرة في تحديد الوقع التنظيمي المذكورة سابقا.

أما لو نظرنا إلى الهيكل التنظيمي التالي نجد أن هناك توسعا أكبر في التخصصات الأقسام مما يعود إلى زيادة حجم المنظمة أو اتساع عملياتها ونشاطاتها.

الشكل رقم(2): موقع إدارة الموارد البشرية ضمن هيكل تنظيمي لمنظمة كبيرة الحجم:



SOURCE : FICHER LYLE (F) SHANE AND JONES (B) OP CIT. P50 .

ويذكر أن إدارة الموارد البشرية عموما تقوم بثلاث وظائف أساسية تتمثل فيما يلي:

_ **الوظيفة التنفيذية:** حيث يقوم مدير الموارد البشرية في البداية بممارسة الوظيفة التنفيذية من خلال التوجيه والاشراف على نشاطات الموظفين داخل دائرته ومن ثم فهو يمارس سلطة تنفيذية على موظفي القسم بالإضافة إلى ذلك فإنه يمارس سلطته الضمنية والتي تتولد نتيجة الاتصال المباشر بين مدير والموارد البشرية والإدارة العليا بالمنظمة وذلك فيما يتعلق بالموارد البشرية مثل عقد الاجتماعات، ونتيجة ذلك فانه ينظر إلى مديري الموارد البشرية على أن اقتراحاتهم تمثل أوامر عليا ويجب على المشرفين تنفيذها.

_ **الوظيفة التنسيقية:** إذ يعمل مديرو الموارد البشرية كمنسقي للنشاطات المتعلقة بالعنصر البشري وعادة ما يشار الى هذه النشاطات بانها نوع من الرقابة الوظيفية، والذي يتم من خلالها مدير الموارد البشرية بتوفير المعلومات اللازمة للإدارة العليا تتأكد من خلالها من سلامة تنفيذ أهداف الموارد البشرية.

وظيفة تنمية وتكوين الكفايات:

تتضمن هذه الوظيفة تقديم النصح والمشورة للمديرين التنفيذيين فيما يخص نشاطات التعيين والتدريب وتقييم الأداء ومنح الأجور والمكافآت الترقيات وانهاء خدمات الموظفين، هذا بالإضافة إلى أن هذه الوظيفة تتعلق بإدارة بعض برامج المزايا والخدمات كالتأمين الصحي والتأمين ضد الحوادث والتقاعد والإجازات، ولذلك فإن هذه الوظيفة تساعد المديرين التنفيذيين في سعيهم نحو الالتزام بالمساواة في إشاعة فرص التوظيف ، كما تلعب دورا هاما في التعامل مع مشكلات العاملين وشكاويهم وتنمية علاقات عمل جيدة في المنظمة المهام الرئيسية المناطة بالموارد البشرية تختلف من منظمة إلى أخرى ويرجع ذلك لأسباب عديدة منهم حجم النشاط وطبيعة عمل المنظمة والفكر السائد لدى الإدارة العليا ويمكن تلخيص أهم نشاطات ادارة الموارد البشرية بما يلي:

- التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية للفترات القادمة ووضع الخطط اللازمة لذلك.

- تحليل الوظائف في المنظمة وتصميمها، فلا بد تعيين الافراد وفق أسس موضوعية فإن ذلك يتطلب وضع مواصفات لأداء الوظيفة وكذلك دراسة محتويات الوظيفة ووضع وصف وظيفي لها.
- استقطاب واختيار وتوظيف الأفراد والمؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة وتتضمن عملية التوظيف واختيار الأفضل مهمة بالإضافة إلى تعيينهم وتثبيتهم فإن تم توظيف الشخص الملائم فإن تلك سيعكس على أداء المنظمة.
- تحديد الرواتب والأجور حيث أن للأجور دور هام في استقرار الموظف وتحفيزه لنيل مجهود وتحقيق العدالة في هيكل الأجور.
- تحديد حركة الموظفين عن طريق الترقية والنقل من دائرة لأخرى أو ما فرع لآخر بالإضافة إلى تنفيذ الاجراءات المتعلقة بانتهاء خدمات العاملين سواء بالاستقالة أو التقاعد أو الضمان الاجتماعي.
- تقديم أداء العاملين وسلوكهم بالاسترشاد بآراء رؤسائهم في العمل وتقارير تقييم الأداء التي يرفعونها إلى إدارة الموارد البشرية فعملية التقييم لها تأثير على زيادات الموظفين وترقيتهم ونقلهم إلى دوائر أخرى أو حتى قد تؤثر العملية على إنهاء خدماتهم.
- التدريب والتطوير حيث يتم التركيز على زيادة المعلومات ورفع مستوى المهارات المطلوبة لأداء الوظيفة، فالموظفين المؤهلين ينبغي رفع مستوى من التأهيل والكفاءة لأسباب عديدة من أهمها ضرورة مواكبة التطور التكنولوجي في الأجهزة والمعدات وطرق العمل.
- الصحة والسلامة المهنية للموظفين، فهي تهم إدارة المنظمة بالدرجة الأولى وذلك يرجع لأسباب عديدة منها تخفيض عدد حوادث العمل والتي يترتب على زيادتها خسارة كبيرة في الأموال وربما الأرواح وبالتالي فعلى المنظمة توفير مكان العمل

وظروف العمل المناسبة للموظفين، وعليها أيضا القضاء على أية أخطار قد تواجه الموظفين أثناء العمل.

- العلاقات مع الموظفين حيث تتضمن إدارة الموارد البشرية نشاطات تتعلق بالتعامل مع موظفي المنظمة والعمل على تحسين العلاقات معهم وكذلك تفعيل الاتصالات والتأكد من اتباع سياسة الباب المفتوح، كما يتضمن هذا النشاط إعداد وتوزيع كتب الموظفين الجدد وتوعية العاملين بالقوانين والأنظمة السائدة.
- العلاقات الصناعية فهناك منظمات في الدول المتقدمة تخضع الكثير من القضايا فيها على شروط فرضتها عليها نقابة قوية، وفي هذه المنظمات تتغير مسؤوليات إدارة الموارد البشرية تصبح إدارة العلاقة مع النقابة وتتغير اهتماماتها وتدار العلاقات مع النقابة بنوع من المرونة حتى تتصف بالتعاون وتبادل الآراء حيث يتم اتباع أساليب عديدة منها المفاوضات لحماية بهدف التواصل إلى حلول مقبولة.
- الاحتفاظ بسجلات وبيانات خاصة بالموظفين والوظائف مثل الشهادات العلمية وشهادات الخبرة العملية للموظفين، وكذلك الوصف الوظيفي، ومواصفات شاغل الوظيفة.
- إجراء البحوث والدراسات في مجالات إدارة الموارد البشرية كمسودات الأجور في سوق العمل ودراسات الرضى الوظيفي للموظفين ومستوى روحهم المعنوية واتجاهاتهم وأسباب خروجهم من العمل بالمنظمة.
- وهنا ومن الضروري أن تقوم إدارة الموارد البشرية في أي منظمة متابعة القوانين الجديدة وتعديلات للقوانين الحالية، والعمل على تطبيق ما جاء فيها وبما يتعلق بإدارة الموارد البشرية كما يتعين على إدارة الموارد البشرية مواجهة وتحديث وتطوير سياسات الموارد البشرية بما يتناسب مع التغيرات في البيئة الخارجية.

التحديات أمام إدارة الموارد البشرية:

تواجه إدارة الموارد البشرية الكثير من التحديات وخاصة في ظل تطور ألاهداف وتعقد عملياتها ومن بينها:

- التطور التكنولوجي الذي انتج إجراء تغييرات في الهياكل التنظيمية والبناء التنظيمي للمنظمات.
- التنوع الثقافي والذي يعود إلى الفروقات المدركة بين العاملين من حيث العمر والتخصص في العمل، والمهنة والجنس وغير ذلك.
- الظروف الاقتصادية السائدة من رواج أوكساد وإذا استعرضنا نتائج الأزمة الاقتصادية العالمية يمكن أن نعرف مدى تأثيرها على إدارة الموارد البشرية وقد أعلنت بعض الشركات مثل جنيرال موتورز عن نيتها إلغاء عشرة آلاف وظيفة خلال 2009 كما أعلنت شركة نيسان فيها تسريح ألفي عامل خلال نفس الفترة.
- منح العاملين امتيازاتهم لم تكن موجودة سابقا كالتأمين الصحي ورعاية الأطفال والمساعدات التعليمية، مما أثر على زيادة تكلفة العاملين.
- نشر المعرفة والابتكار وهو ما يتطلب ضرورة توزيع ونشر المعارف والأفكار المبتكرة بين الفروع المختلفة بغض النظر عن نشأتها أو مصدرها.
- انتشار تطبيق إدارة والجودة الشاملة بعد منتصف القرن العشرين وما صاحب ذلك من ظهور ومفاهيم جديدة كاندماج العاملين وتمكينهم من أداء العمل الصحيح من المرة الأولى.
- ضرورة وضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية، والتي تعد جزء لا يتجزأ من استراتيجية المنظمة.
- الازدياد في أعداد العاملين في المنظمات نتيجة لكبر حجم المنظمات وبروز الشركات المتعددة الجنسيات.

- تطور وسائل الاستقطاب والاختيار والتعيين وخاصة بعد انتشار استخدام الأنترنـت في عقد الامتحانات وإجراء المقـابلات، كمـا لا يغيـب عـن ذلـك تـأثير المنافسـة في العرض والطلب على الموارد البشـرية في إدارة المـوارد البشـرية وخاصـة بعـد زيـادة أعداد مختلف التخصصات وارتفاع معدلات البطالة في كثير من الدول.

دور إدارة الموارد البشرية في الإستراتيجية العامة للمنظمة :

تشارك إدارة الموارد البشرية في صياغة الاستراتيجية العامة للمنظمة من خلال وضع إسـتراتيجيتها كاسـتراتيجية وظيفيـة، تكيـف نشـاطاتها وممارسـاتها كالاختيـار والتعـيين والتدريب بشكل يتناسب مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، وفي هذا فإن دور إدارة المـوارد البشرية في صياغة الاستراتيجية العامة للمنظمة وفي تنفيذها يتمثل فيما يلي:

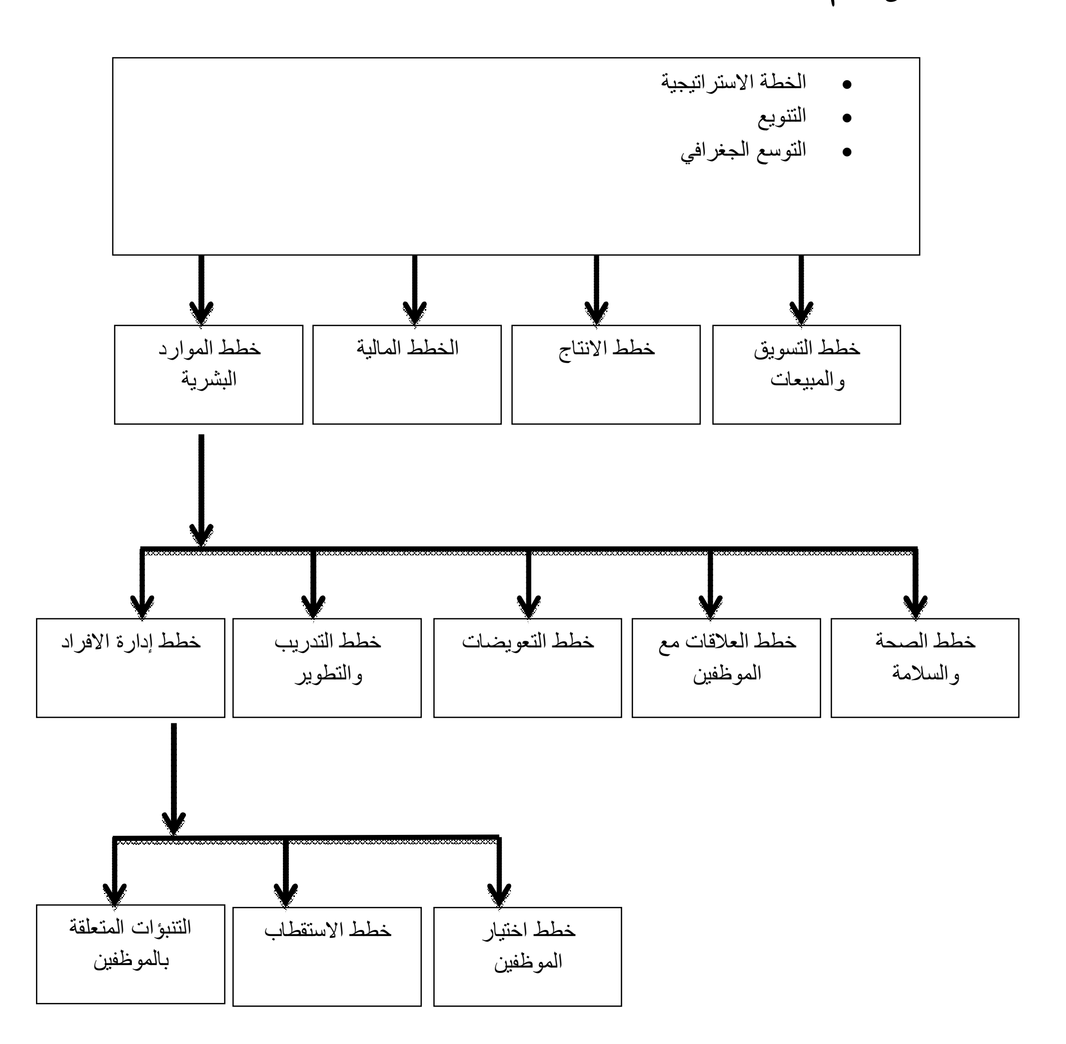
_ **دور الموارد البشرية في صياغة الاستراتيجية**: تتطلب صياغة الاستراتيجية العامة للمنظمة ضرورة تحديد وتحليل المواءمة بين نوعين من القوى وهمـا الفـرص والتهديـدات الخارجية من ناحية ونقاط القوة والضعف الداخليـة مـن ناحيـة أخـرى ويمكـن أن تلعـب إدارة الموارد البشرية دورا في المسح البيئي والذي يمكن مـن خلالـه تحديـد وتحليـل مختلـف الفرص والتهديدات الخارجية ذات التأثير المحوري على نجاح المنظمة.

كما أنه يمكن أن تشارك الموارد البشـرية في عمليـة صـياغة اسـتراتيجية المنظمـة مـن خلال تـوفير المعلومـات عـن نقـاط القـوة ونقـاط الضـعف الداخليـة (فـرص التحسـين) بالمنظمة.

_ **دور الموارد البشرية في تنفيذ الاستراتيجية**: يعد تنفيـذ الاسـتراتيجية هـو جـوهر الدور الذي تلعبه استراتيجية الموارد البشرية فعلى سبيل المثال نجد أن اسـتراتيجية التنـافس لدى شركة تتمثل في تمييز منتجاتها عما يقدمه المنافسون وذلك مـن خـلال خدمـة متميـزة للعملاء وضمن التسليم في المواعيد المقررة ونظـرا لأن التكنولوجيـا المتاحـة لـدى الشـركة تتشابه مع تلك المتاحة لدى المنافسين فإن الشركة تعتمد على القوى البشرية كميزة تنافسـية لديها، ولاشك أن هذا يفـرض ضـغوطا علـى عمليـات المـوارد البشـرية بالشـركة وعلـى

قدرتها على خلق قوة أكثر التزاما وموجهة على أساس العملاء في نفس الوقت ومن ناحية أخرى فإن إدارة الموارد البشرية تدعم تنفيذ الاستراتيجية حيث تدخل ضمن تنفيذ معظم استراتيجيات تخفيض حجم وإعادة الهيكلة من خلال وضع الموظفين في الوظائف المناسبة ووضع خطط للأجور وتخفيض تكاليف الرعاية الصحية وتدريب الموظفين ويبين الشكل البياني كيفية ربط الخطة الاستراتيجية العامة للمنظمة بالخطط الأخرى.

الشكل رقم (3) : ربط الخطة الاستراتيجية العامة للمنظمة بالخطط الاخرى:



SOURCE : DESSLER GARY :**<u>HUMANE RESSOURCE MANAGEMENT</u>** 11ED .PRANTICE HALL. 2008. P 167.

من الشكل أعلاه يظهر أن لكل إدارة أو مجموعة نشاطات رئيسية خطة استراتيجية خاصة بها، حيث ترتبط هذه الخطط فيما بينها لتشكل خطة الاستراتيجية العامة للمنظمة، ومن هنا يمكن ايجاد أن وظائف إدارة الموارد البشرية تعمل في خدمة الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى وبالتالي خدمة الاستراتيجية العامة للمنظمة في ظل التكامل والتوافق، وينسجم هذا الاتجاه مع مفهوم التكامل الاستراتيجي الذي يعتمد أساسا على أن الاستراتيجية العامة للمنظمة تتوافق مع رسالتها واستراتيجيات الهيكل التنظيمي تتوافق مع استراتيجية المنظمة، واستراتيجية الموارد البشرية كذلك تتوافق مع الاستراتيجية العامة للمنظمة واستراتيجية الهيكل التنظيمي.

ولتوضيح عملية التكامل الاستراتيجي يظهر المثال في ان إحدى الشركات قررت بناء استراتيجية عامة تعمل من خلالها على تغيير منتجها الحالي إلى منتج جديد وفي ظل هذه الاستراتيجية الجديدة قامت إدارة الموارد البشرية بوضع استراتيجية تتكامل مع استراتيجية الشركة حيث تضمنت ما يلي:

- توصيف وظائف جديدة وتصميم أعمال جديدة تتماشى مع المنتج الجديد.
- تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية مع تحديد الموارد البشرية القديمة التي سيتم الاستغناء عنها.
- تصميم عملية استقطاب شاملة لتلبية حاجة الشركة الجيدة .
- إعداد ووضع برامج تدريبية في مجال صناعة المنتج الجديد وذلك للموارد البشرية الجديدة ومن سيبقى من الموارد البشرية القديمة.
- تضمين برامج وسلامة تتناسب مع المخاطر الجديدة التي قد تتعرض لها الموارد البشرية الجديدة.

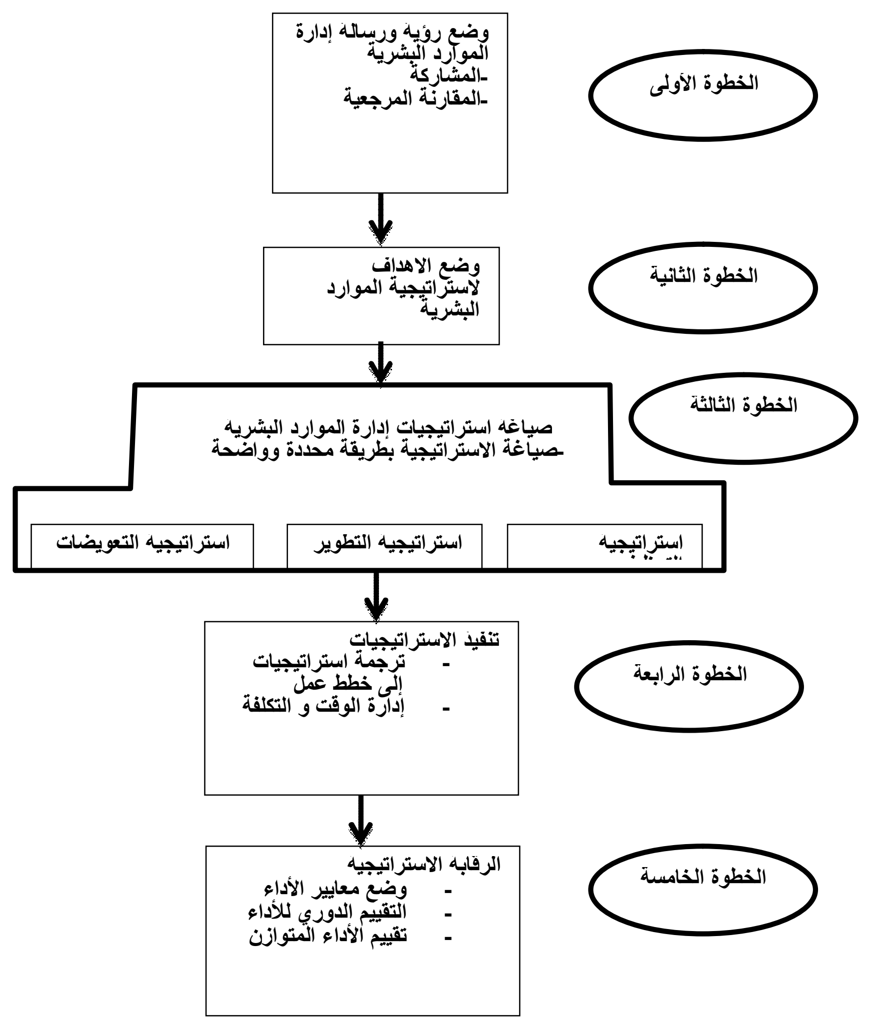
وبناء على هذا فإن نشاطات وأنظمة وممارسات إدارة الموارد البشرية يجب أن تتناسب وتنسجم مع الاستراتيجية العامة للمنظمة بكافة جوانبها.[1]

[1]– إسماعيل محمد احمد، **استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في انجاز استراتيجية المنظمة**، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2008- ص75.

خطوات بناء استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

يمكن إنجاز عملية بناء استراتيجية إدارة الموارد البشرية بخمسة خطوات أساسية سيوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم: (4): خطوات بناء استراتيجية الموارد البشرية:



المصدر:جونز شارلز، وجاريت جونز، **الإدارة الاستراتيجية، مدخل متكامل**، ترجمة رفاعي محمد، دار المريخ، الرياض، ج1، 2001- ص30.

الخطوة الأولى: وضع رؤية ورسالة إدارة الموارد البشرية:

في هذه الخطوة يتم صياغة رؤية إدارة الموارد البشرية التي تعبر عن ما يتوقع أن تصل إليه الإدارة بعد مدة بحيث تثير طموح العاملين في المنظمة، أما رسالة إدارة الموارد البشرية فهي تمثل الغرض الذي وجدت الإدارة لأجله أي مبرر وجودها، وتعكس رسالة إدارة الموارد البشرية فلسفة الإدارة وقيمها التي تؤمن بها وتلتزم بمضامينها ومن الأهمية أن تنسجم رؤية ورسالة إدارة الموارد البشرية مع رؤية ورسالة المنظمة.

وجدير بالذكر أن كل موظفي إدارة الموارد البشرية يجب أن يشاركوا في وضع الرؤية والرسالة بما أن إدارة الموارد البشرية تجري عادة مقارنة مع رؤية ورسالة الموارد في المنظمات الأخرى ويجب أن تعمم رؤية ورسالة الموارد البشرية على الموظفين في الإدارة.

الخطوة الثانية: وضع الأهداف الاستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

وهي الغايات التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لها وينبغي أن تتوفر في أي هدف يتم وضعه، فالمنظمات الساعية للربح تعمل وفق سلسلة من الأهداف حيث يتبوأ عن تحقيق الأداء المتفوق قمة الأولويات، فالأهداف الرئيسية ينبغي أن تكون مدعمة بالعديد من الأهداف الثانوية.

يتجسد سر نجاح أي منظمة في طموحات إدارتها وموظفيها التي عادة ما تفوق الموارد البشرية والقدرات المتاحة لهم، وبالتالي فإن الهدف يجب أن يكون مصدر إلهام للإدارة والموظفين، وأن يكون محفز لهم لبذل مزيد من الجهود في أعمالهم. [1]

الخطوة الثالثة: صياغة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

عند صياغة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ينبغي معرفة الصفات التي يجب أن تتوفر في الموارد البشرية التي تحتاجها حتى تصل إلى الأهداف الاستراتيجية الموضوعة.

[1]- جونز شارلز، وجاريت جونز، مرجع سابق – ص31.

وبناء عليه تقوم إدارة الموارد البشرية بصياغة عدة استراتيجيات تتعلق بوظائفها والتي منها:

- استراتيجية الاستقطاب _استراتيجيات الاختيار والتعيين _استراتيجيات التدريب والتطوير.
- استراتيجيات الاحتفاظ بالموارد البشرية _استراتيجيات المسار الوظيفي استراتيجيات التعويضات.
- استراتيجيات الصحة والسلامة.

الخطوة الرابعة : تنفيذ الاستراتيجيات :

بعد صياغة الاستراتيجية يجري إبلاغ المسؤولين لتنفيذها بتفاصيلها حيث يتم ايصالها بالإضافة إلى ايصال الاستراتيجية العامة لأجل تنفيذ الاستراتيجية فإن هناك حاجة إلى قيادة تكون مسؤولة عن التنفيذ بالإضافة إلى موارد بشرية تقوم بعملية التنفيذ، كما أن عملية التنفيذ تحتاج إلى بناء تنظيمي مناسب وأنظمة مراقبة لأجل اكتشاف الأخطاء وتصحيحها وكذلك وضع الاجراءات الوقائية لمنع تكرار الأخطاء مستقبلا، ومن الضروري التأكد من إبلاغ الموظفين بإنجازاتهم ومدى تحقيقهم للأهداف الموضوعة في الوقت المناسب.

الخطوة الخامسة : الرقابة الاستراتيجية :

وهي الخطوة الأخيرة حيث يتم التأكد من خلالها من أن الاستراتيجية قد تم تنفيذها وفق ما هو مخطط وتغطي عملية الرقابة للأداء التشغيلي بالإضافة إلى الأداء المالي وغيره، وللرقابة الاستراتيجية عدة وسائل يمكن استخدامها من أهمها تقييم الأداء المتوازن، و تقييم أي نظام رقابة استراتيجي فعال يتطلب القيام بالخطوات التالية:

1. مراجعة رؤية المنظمة ورسالتها واستراتيجيتها وتكمن في دراسة الرؤية المستقبلية للمنظمة ومراجعة رسالتها واستراتيجيتها.

2. وضع معايير الأداء والمعايير هي الأهداف المطلوب تحقيقها، وقد تكون من هذه المعايير كمية أو صفة لمستوى جودة أو وقت أو تكلفة أو حجم الانتاج.
3. قياس الأداء الفعلي: تحديد مستوى الانجاز الفعلي للأفراد أو الجماعات أو الوحدات الإدارية وهذه الخطوة تتضمن تسجيل نتائج القياس.
4. مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة: والمقارنة بينهم تعد لتحديد مدى أو حجم الانحرافات عن تلك المعايير حيث قد تكون هذه الانحرافات طبيعية أو أكثر من الحدود المسموح بها.
5. اتخاذ الاجراءات التصحيحية: يتم في هذه الخطوة التحقيق في الانحرافات من حيث طبيعتها أو أسبابها ومكان حدوثها وحجمها، تم اتخاذ الاجراءات التصحيحية الكفيلة بتعديل المسار، وتتضمن هذه الخطوة كذلك اتخاذ أية إجراءات وقائية من شأنها منع وقوع مثل هذه الانحرافات والأخطاء في المستقبل يعد تقويم الأداء مستقبلا أساسيا للعملية الإدارية حيث يساهم في تقديم المعلومات التي تستخدم في تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي التعرف على اتجاهات الأداء فيها سواء السابقة أو اللاحقة للعمليات المنظمة، وبما يمكنها من اتخاذ القرارات اللازمة لتحديد مسيرة المنظمة وأهدافها وبرامجها الاستراتيجية.

الصعوبات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

قد تواجه عملية وضع وتنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية عدة عقبات من أهما:

- عدم اهتمام الإدارة العليا فقد ترتب الإدارة العليا في المنظمة عدم الحاجة إلى صياغة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية وذلك بسبب اعتقاد البعض بان إدارة الموارد البشرية وظيفة إدارية مساندة لباقي وظائف المنظمة.

- تركيز إدارة الموارد البشرية على التخطيط قصير الأجل بدون التفكير في التخطيط طويل الأجل، وهذا قد يعود إلى الاهتمام بالاحتياجات الآنية للموارد البشرية ودرجة توفرها ومدى وجود المهارات والقدرات المطلوبة.
- قلة خبرة إدارة الموارد البشرية وموظفيها بالتخطيط الاستراتيجي للموارد وذلك سبب حداثة الموضوع نسبيا وتعدد الخلفيات العلمية لإدارة الموارد البشرية.
- عدم توفر المعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل عدم وجود نظام معلومات الموارد البشرية لدى الكثير من المنظمات.
- ضيق الوقت فقد يحول انشغال مديرو إدارة الموارد البشرية بالأعمال اليومية لنشاطات إدارة الموارد البشرية من استقطاب وتوظيف وتدريب وتحفيز وغيرها، دون تخصيص وقت كاف لعملية التخطيط الاستراتيجي .[1]

واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية:

نحاول في هذا العنصر الوقوف على واقع الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية بأبعادها وسلبياتها من خلال رصد أكثر من ما يجب أن يكون خاصة في المؤسسة الصناعية بالخصوص.

من خلال السؤال المطروح وهو ما هي السمات المميزة للمؤسسة الصناعية الجزائرية؟

حيث تجمع جل البحوث والدراسات والإسهامات التي اتخذت من المؤسسة الصناعية الجزائرية موضوعا لدراستها أن سماتها تختص في نقاط هي:

[1]- الحسيني، فلاح حسن عداي، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها ومداخلها وعملياتها المعاصرة، عمان، الأردن، دار وائل، 2006- ص241.

- تشويه بنية العناصر القاعدية الأساسية للتنظيم والمتمثلة في القمة، خط هرمية السلطة (الإدارة الوسطى) البنية التحتية وبنية الإمداد اللوجستيكي (الوظائف المساندة) أو غياب بعضها كليا.
- الصراعات والتوترات الحادة بين كل العناصر من أجل تأثير في بعضها البعض والذي يؤدي إلى نتائج سلبية [1].
- تركيز السلطة في يدها لتضييق دائرة اتخاذ القرارات .
- سعي الإدارة الوسطى رؤساء الدوائر والورشات والمصالح والأقسام والمشرفون الرئيسيون من حصتها الى مساندة و توسيع دائرة النفوذ والتأثير في القرار وتخفيض أعبائهم ومهامهم بما ينعكس سلبا على الكفاءة والفعالية.
- تحمل المركز الفاعل لذوي النشاط الإنتاجي لضغوطات تنظيمية واحتياجيه واقتصادية تحدث في المؤسسة الشيء الذي يدفعهم إلى البحث عن امتيازات بالطرق المنحرفة لمواجهة الظروف الصعبة التي لا تتغير.
- ضعف التحكم في القوى العاملة وأصحابها وعدم استغلال قدراتها وكفاءتها ومجال تنميتها.
- استقرار تنظيم العمل بسبب ركود التغير التكنولوجي وصعوبة تكيف المؤسسة مع مؤهلات المستحدثة من التكنولوجية المعاصرة.
- غياب قاعدة للمعلومات والبيانات تقوم على الاستفادة من نظم المعلومات الحديثة وغياب الأرشيف الموثق مما يجعل المؤسسة تعيش دون تطلع.
- غياب ثقافة تنظيمية تقوم على الولاء والانتماء والالتزام والحضور القوي لثقافة المعاكسة المضادة تقوم على الانحراف والقيم الضيقة خدمة لمصالح الشخصية [1].

---

[1]– سعد بشابنية، **تنظيم القوى العاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية**. جامعة منتوري ، قسنطينة، 2002، ص ص 75 76.

السمات المميزة لنمط إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية:

والتي يمكن التعرف إليها في نقطتين جوهريتين:

التنظيم في علاقته بإدارة الموارد البشرية :

- تدني نظرة الإدارة العليا إلى إدارة الموارد البشرية واعتبارها في الفعالية قليلة الأهمية قياسا لما تحظى به ادارة الإنتاج والتسويق غيرها والمجددة للوقت والجهد والمال.
- عزوف الإدارة العليا عن اشراك إدارة الموارد البشرية في مجالات العمل الاستراتيجي لإدارة أعمالها.
- فرض قيود على حركة الموارد البشرية و تظهر في صورة ضوابط تفصيلية كالمبادرة والابتكار وبالتالي الفعالية.
- افتقاد مسؤولي إدارة الموارد البشرية لكل شكل من أشكال السلطة التنفيذية الآمرة حتى أن انتشارهم لا تتم على الوجه المطلوب.

إدارة الموارد البشرية من الداخل :

- غلبة الجوانب الإجرائية التنفيذية للمهام السطحية على الأعمال الحقيقية لإدارة الموارد البشرية التي من المفروض أن تركز على نواحي التخطيط وتطوير برامج العمل.
- افتقار الموارد البشرية على الجوانب القانونية لتنفيذ اللوائح و التشريعات الخاصة بالعمل والصادرة عن الدولة، والأمور التعاقدية الشكلية الخاصة بحقوق العمال وواجباتهم وفق القانون وكذا المخالفات الإدارية والتنظيمية.

[1]- سعد بشاينية، مرجع سابق ص75- 76.

- تميز الطابع العام للأداء فيها بالتجزؤ والانفعال بحيث يغيب العمل المتكامل والمتوازن بين وظائفها التي من المفروض أن تشكلا الواحدة منها متطلب للوظيفة اللاحقة.
- افتقار إدارة الموارد البشرية لنظم تصميم وتحليل الوظائف وقد يسود الأمر يصل إلى حد افتقار الطاقات توصيف نموذجية.
- افتقاد الموازنة بين الوضع الراهن والمستقبلي لاحتياجات الأفراد ومصدر الحصول عليها ولا يتم التفكير إلا في الحاجات العاجلة ومن النادر توفر خطة مدروسة تمتد لفترة 2 إلى 5 سنوات.
- عشوائية عملية الاستقطاب وقيامها على أسس غير موضوعية لصناعة الاستطلاعات من حالة العرض والطلب في سوق العمل ومستويات الأجور والرواتب في المؤسسات ولا موضوعية معايير الاختيار والتعيين واعتمادها على المحاباة والجهوية أكثر من أي شيء آخر.
- افتقاد إدارة الموارد البشرية لأغلب أساسيات وشروط التكوين، الأمر الذي ترفع تكاليف العملية المترتب عنه ما يجعلها تفوق المهارات الجديدة المكتسبة لدى العمال.
- سيادة مظاهر الذاتية على نشاط تقيم الداء الذي لا يخضع إلى برنامج مدروس ما جعل منه نشاطا روتينيا لا يترتب عنه أي نتائج.
- غياب برنامج واضح في عملية تقييم الوظائف المهمة في تحديد هياكل الأجور والحوافز.
- تقادم برامج الصحة والسلامة المهنية التي أصبحت لا تواكب ظروف ومتطلبات بيئة العمل المتغيرة.

والملاحظ أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في أكثر من المؤسسة الجزائرية تخضع لواقع نمطي يوضح معاييرها وطرق تنفيذهان أي تخضع لنفس جملة الضوابط بالرغم من اختلاف أوضاعها وأحجامها ونوعية نشاطها وتخصصاتها ما يشكلا تنظيما بيروقراطيا

جامدا، يتعامل مع الأفراد وينطلق قانون شكلي وبطريقة نمطية لا تفرق بين العمال ولا بين نوعية عملهم وظروفه [1]. ولا بين الجماعات التنظيمية وخصوصية قطاعاتها ما يحول نظام إدارة الموارد البشرية إلى مجرد وجود لا معنى له.

الرهانات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية:

الظروف السوسيو اقتصادية السائدة في عالم اليوم وما تتميز به من تشابك وتعقيد تفرض على المؤسسة الصناعية الجزائرية، إعادة النظر في منظومة الموارد البشرية وهذا بسبب بسيط وجوهري هو أن قوة العمال المؤهلة القادرة على النهوض بالعمليات الإنتاجية واستهداف المردودية والفعالية والرضى عن ظروف عملها والمطمئنة على مستقبلها الوظيفي هي المحدد لبقاء المؤسسة ونموها في ظل المناخ الصعب، و أن شرط البقاء يكمن في القدرة على المنافسة الجادة التي تخترق حدود المكان والزمان ومواجهة الصراعات العمالية بين العامل وصاحب العمل، والنقابات والتنظيمات غير الرسمية، و التكنولوجية المتسارعة واشتداد المنافسة والتغيرات الديمغرافية، وما ينتج عنه من تنوع في نمط الحياة لكل هذا ينتظر من المؤسسة الصناعية أن تتبنى بجدية استراتيجية تسيير قائمة على إدارة الموارد البشرية وأن تؤهل الجهاز ليصبح شرطا استراتيجيا للإدارة العليا إدراكا منها أنه أسلوب محوري وفعال لهدف الاستقرار والنمو. وأغلب تلك الرهانات في ادارة الموارد البشرية ما يلي:

الاعتماد على البحوث والدراسات العلمية:

كثيرا ما قامت أنظمة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية على الارتجالية المعتمدة على الاندفاع غير المدروس، الشيء الذي زاد من تخلفها لذلك تظهر الحاجة الى اتباع المنهج العلمي لفهم الظواهر المتصلة بالعمال، فمواجهة مشاكلها يبدأ أولا بإدراك

---

[1]- رماش صابرينة، مقومات الاتصال في إدارة الموارد البشرية والعمال في المؤسسة العمومية الجزائرية، حالة CNAS ، وكالة قسنطينة، مذكرة ماجستير غير منشورة، معهد علم الاجتماع، 2004- ص195.

خصوصيتها وحاجاتها التي لا تفصح عادة عن وجودها بطريقة مباشرة وعليه تكمن بحوث واستطلاعات إدارة الموارد البشرية الاختصاصيين من تصميم أساليب قياس القدرات وفعالية الأداء والأجور والحوافز والاجتماعات والميول المهنية وحتى وإن بدت أثار تلك البحوث لا تظهر في الحال إلا أنها تسهم في تراكم خبرات الجهاز بما يضفي إلى وضع البرامج والسياسات الفعالة وتوسيع إمكانيات التنبؤ واستنباط العلاقات والانعكاسية بين الثوابت والمتغيرات [1].

الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة:

لابد لإدارة الموارد البشرية أن تهيكل برامجها وظائفها وفق قاعدة البيانات والمعلومات باستعمال نظم المعلومات الحديثة (الكمبيوتر، الانترنت، الافتراضات..)بما يشكل في الأخير بنك معلومات لإدارة الموارد البشرية و النجاح في هذا الرهان معناه اكتساب القدرة على إفادة الإدارة العليا بالمعلومات الضرورية في الوقت المناسب وبالكم المطلوب، كما يتيح التعامل مع أنشطة التخطيط والتكوين.

متابعة التغير في قوة العمل وفي القيم:

تعرف المؤسسة الصناعية قوة عمل أجنبية مهمة تساهم في النهوض بأعباء العمل فيها كحصيلة للشراكة التي تعقدها الجزائر مع الدول الأخرى، وهذا يمثل في حد ذاته تحديا جديدا، فالتعامل مع الأجانب بالقوانين الدولية كما هو معروف ما يحتم على ادارة الموارد البشرية التكيف مع طرق تنفيذها وهناك مطلب آخر تفرضه الزيادة مشاركة المرأة العاملة في النشاط حيث يلغى ذلك بمبنى جديد على إدارة الأفراد إذ يخلق متطلبات أخرى لتحقيق المساواة بين الرجل والمرأة في الأجر وفرص الترقية والتوظيف، إضافة إلى الرعاية الطبية وإجازات العمل والرضا والولادة وتخطيط المسارات الوظيفية [2].

---

[1]- أحمد صقر عاشور، **ادارة الموارد البشرية**، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997- ص27-28.

[2]- صلاح الدين عبد الباقي محمد، **الجوانب العلمية والتطبيقية لا دارة الموارد البشرية بالمنظمات**، الدار الجامعية، مصر، 2001. ص61-63.

أما القيم ونظرا لأنها تؤثر في تكوين سلوكات ودوافع الأفراد، لـذلك تتحمـل إدارة الموارد البشرية مسؤولية تدعيم القيم الإيجابية والتقليـل مـن السـلبية ويعتمـد ذلـك علـى كفاءة البرامج التوجيهية التي تعدها.

تطور قدرات التعامل مع تشريعات العمل:

إن جهاز الموارد البشرية يتعامل مع قوة عمل محلية وأجنبية كذلك ما يستدعي قـدرة فائقة من التعامل والمكافـأة مـع تشـريعات ولـوائح العمـل الحكوميـة والدوليـة، أخـذا في الاعتبار التعديلات والتغيرات السريعة والطارئة التي قـدتتعرض لهـا لعـدم ثبـات ظـروف سوق العمل عمومامن جهة ومن جهة أخـرى إمكانيـة حصـول تنـاقض في تطبيقهـا نظـرا لتداخلها والظروف الموجودة فيها، كما ينبغي أن يكون لهـا معرفـة كاملـة بقـوانين العمـل الدولية وطرق الاحتكام إلى خصوصها وتسييرها وتنفيذها لمقابلة ما قد يطـرأ مـن مشـاكل تتعلق بتوظيف وتحفيز قوة العمل الأجنبية.

مستقبل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية:

المؤسسة الجزائرية إذا استمرت في تغيير أسلوب التسيير القائم وعدم اعتمادها علـى إدارة الموارد البشرية وطمس معالم هذا الجهاز يكون مصـيرها الفشـل والهـلاك، لـذا علـى ادارة الموارد البشرية اذا ارادت كسب الرهانات التي تفرض عليها يجب تجسيد: [1]

- الفهم العميق لاستراتيجيات المؤسسة و حالتهـا الماليـة وأسـاليبها وأهـدافها وربـط تلك المعرفة بمهارات وقدرات ودراسات إدارة الموارد البشرية الموجهـة أصـلا لقـوة العمل.
- ارتباط أهداف ووحدات إدارة الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

[1]- عبد الحكم الخزاعي، **ادارة الموارد البشرية، و إدارة الخدمات، التجارب والتطلعـات**، دار الكتـب العلميـة، القاهرة، 2003- ص159.

- تزويد إدارة الموارد البشرية بالمعلومات والبيانات والكم المطلوب في الوقت المناسب.
- تعظيم المهارات والكفاءات والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية وتكوين أعضائها على طرق تنفيذها.
- التركيز على حل المشكلات اكثر من مراقبة سياسات العمل على أن يكون ذلك في ضوء المعايير والقواعد التي تضعها المؤسسة.
- إدراك أهمية البحوث والدراسات المتعلقة بالعمل من خلال ما يحققه من عوائد وتقليص للتكاليف.

وبهذا الشكل من التكامل يمكن أن نفهم سبب قدرة إدارة الموارد البشرية على تحقيق الفعالية التنظيمية واحترام كفاءاتها وأنها المحرك الفعلي لها كما تتضح أهمية الثقافة التنظيمية التي تسعى إلى ترسيخها ضمن استراتيجيتها على جميع مستويات المؤسسة وأنساقها ما من شانه أن يوجه جهود كل العمال من أجل تحقيق الاستراتيجية العامة لها.

الفصل الثاني

المدخل النظري لدراسة كفاءة وفعالية المورد البشري

_ التايلورية (الادارة العلمية)

_ الفايولية (الإدارة الصناعية)

_ النظرية البيروقراطية لماكس فيبر

_ العلاقات الانسانية لالتون مايو

_ اتخاذ القرارات عند هيربرت سيمون

_ نظرية التعاون عند شيستر برنارد

_ نظرية النسق الاجتماعي عند تالكوت بارسونز

_ مدخل الموارد البشرية

تمهيد:

حظيت دراسة كفاءة وفعالية الموارد البشرية بالكثير من الدراسات والمداخل النظرية التي كان هدفها الأول والأخير دائما هو العمل على كيفية جعل راس المال البشري أو المورد البشري أكثر كفاءة وفعالية، ومازالت إلى يومنا هذا تسعى إلى هذا الهدف، فهذه المداخل يمكن حصرها في ثلاث أبعاد علمية لا يمكن الاستغناء عنها عند دراسة أي تنظيم ومهما كان نوعه أو النشاط الذي يمارسه وهذه الأبعاد هي: البعد النفسي للتنظيم (علم النفس)، والبعد التسييري (علوم التسيير) والبعد الاجتماعي (علم الاجتماع) فكلها مداخل تسعى لدراسة المنظمة والتنظيم من الجوانب الخاصة بها، ما يهمنا اكثر فيها دراسة الكفاءة والفعالة التنظيمية فنحاول من خلال بعض الأطر النظرية أن نبرز فقط النظريات التي تحدثث عن كفاءة وفعالية المورد البشري ومن هذه المداخل نجد:

التايلورية والإدارة العلمية (1856- 1915):

لقد ظهرت هذه النظرية وتطورت نتيجة خلفيات كثيرة منها الاكتشافات والاختراعات التي عاصرتها منها نظرية آدم سميث الاقتصادية 1776، واختراع القطار البخاري 1814- ستفين_ واكتشاف أديسون للمصباح الكهربائي 1870 والمحرك الكهربائي 1880، وصناعة سيارات الديزل 1892 والطائرات 1903 واختراع الراديو والتلفزيون وصناعة الكمبيوتر وغيرها من الاكتشافات، هذه الاختراعات كانت المحرك الأساسي لفردريك تايلور F.TAYLORفي ابتكار نظرية أسماها الإدارة العلمية نتيجة للحاجة الماسة لإيجاد وسائل وطرق تسيير صناعي تتماشى بكفاءة وفعالية عالية عن طريق المعرفة والمهارات واحترام الأفراد والاهتمام بهم، حيث أن بيئة العمل آنذاك كانت تتسم بالاضطراب وسوء متطلبات العمال والتعاون كان شبه معدوم، فكانت رواتبهم قليلة وكانت إنتاجيتهم قليلة ولا يتصفون بالولاء وليس لديهم حوافز تشجعهم على العمل

المقرر وصاحب العمل يهتم بأملاكه اكثر منهم ومنها انطلق فردريك تايلور لإيجاد نظرية تساهم في تطوير الفكر الإداري في العصور المقبلة.[1]

لذلك يعتبر فردريك تايلور أول من وضع مبادئ وأسس الإدارة العلمية ويتضح ذلك من خلال استجواب وجهته له لجنة من الكونجرس، والتي كانت بجنب النقابات آنذاك مما أزعج تايلور خلال الاستجواب رد عليهم الإدارة العلمية ليست كما تعتقدون انها ابتكار الكفاءة وليست اختراع لتحقيق الإنتاجية وليست نظاما للأجور أو ساعة رقابية أو نظام تجزئة للعمل وإنما نظاما لدراسة الحركة والوقت وزيادة الفائض بالتعاون بين العمال وصاحب العمل لزيادة فعالية العمل ، إنها نظام عقلي لإحلال المدخل العلمي بدل الحكمة الفردية.[2]

من خلال هذا الاستجواب قام تايلور بعرض مختصر لمبادئ الإدارة العلمية وهذا في كتابه مبادئ الإدارة العلمية 1911 بان أسلوب التسيير والإدارة المتبع في المصانع الأمريكية القائم على المكافأة المالية لم يحقق الفعالية اللازمة لرفع الإنتاج ولهذا يجب أن يكون هناك أسلوب تسيير وقيادة يقوم على مبادئ علمية خالصة .[3] ويمكن اختصار مبادئ الإدارة العلمية كما يلي:

- تقسيم العمل وتحديده كميا وتوزيع العمل على عدد من العمال لتحقيق أعلى مستوى من الفعالية في الأداء.
- ينبغي أن يكون اختيار العمل بقدر الإمكان مطابقا لمستلزمات ومتطلبات الوظيفة التي يقوم بها، فتايلور يؤكد على تعيين شخص نشيط وذكي في وظيفة دون مراعاة مستواه العقلي والجسدي.

---

[1]- سعيد مرسي بدر ، **الأيديولوجيا ونظرية التنظيم**، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 2000، ص 186.

[2]- محمد علي محمد ، **علم اجتماع التنظيم**،جامعة الاسكندرية ، 2003، ط3، 139.

[3]- علي الحوات ،**النظرية الاجتماعية الاتجاهات الاساسية**، المنشورات الجامعية، 1995، ص 127.

- تكوين العمال لأداء مهامه وفق ما تطلبه وظيفته بالإضافة إلى المراقبة لنشاطه ولا يعرف مجهوده خارج الإطار المحدد وهذا عن طريق مشرفين ومسيرين.
- المكافأة المالية اليومية للعمال كحافز مادي من أجل تحقيق امتثالهم للأوامر والإجراءات المفصلة بأداء عمل ما.

النظرية العلمية عند فردريك تايلور جعلت عنصر التكوين متغيرا أساسيا في تنمية كفاءة المورد البشري وأهميته في تحسين أداء العمال، حيث أنه إذا ما تكو ن العامل على طريقة ّالاداء الصحيحة فلاشك أنه يقضي على إبطاء العمل وزيادة الفعالية.[1] لهذا قام تايلور بتقسيم مكونات العمل إلى مجموعة من الحركات وحساب الوقت اللازم لأدائها من اجل رفع كفاءة المورد البشري ما ينعكس على الإنتاجية ككل، وعي هذه النظرية بضرورة التكوين لاعتقادها أن المنظمة نظام مغلق لا يتبادل التأثير والتأثر بالبيئة الخارجية، فهي تعتبر التكوين عملية داخلية هامة يجب القيام بها حيث انه إذا كانت هذه النظرية تسعى إلى اكتشاف أفضل الأساليب والطرق الواجب اتباعها لرفع كفاءة العامل، فإن عملية التكوين تعتبر جزءا لا يتجزأ من هذه العملية[2].

غير أن هذه النظرية تعرضت للكثير من التعقيبات والانتقادات نذكر منها:

- تجاهل عوامل خارجية مؤثرة في الكفاءة مثل القيود المفروضة من قبل تشريعات العمل والنقابات العمالية.
- تجاهل دوافع الأفراد في كل المستويات التنظيمية على افتراض أن العمال امتداد للآلات ومجرد أدوات منفذة للعمل المطلوب وليس لديهم طموحات ومشاعر وأحاسيس.

[1]- أحمد ماهر ، **السلوك التنظيمي ومدخل بناء المهارات**، الدار الجامعية، القاهرة، ط،2 ،2000 ص 28

[2]-Durant (c) : le travail enchainée , Ed seuil , paris 1978 ,p47

- تجاهل السلطة غير الرسمية وكذلك العلاقات غير الرسمية من خلال قيادات جماعات العمل غير الرسمية.[1]كما ترى أن التنظيم نسق مغلق كما أن الأجر هو الحافز الرئيسي لجعل الإنسان يعمل.

الفايولية ونظرية التكوين الإداري 1841- 1925:

جاءت هذه النظرية ملازمة في أفكارها لنظرية الإدارة العلمية وهذا مع المهندس الفرنسي هنري فايول H.FAYOLمحاولا تطوير بعض أفكار الإدارة العلمية ومركزا على عدد من القضايا والمبادئ الإدارية وهي تطوير المؤسسات الإدارية والإنتاجية، جاءت أفكار فايول متميزة بخبرته الواقعية كمدير لاحد المنشآت الصناعية الكبرى والتي تعمل في قطاع المعادن، كما حرص على أن يعرض أفكاره في كتاب بعنوان الإدارة العامة الصناعية والذي نشر عام 1916.[2]

أبرز فيه تحليل جميع مظاهر النشاط الواقعي داخل المؤسسات الصناعية وتأكيده على وجود مبادئ عامة للإدارة في المؤسسات أي كانت نشاطها في المجتمع وهي مبادئ لا يمكن أن تتسم بالجمود ولكن بالمرونة التي يمكن تحديثها حسب حالة المؤسسات ذاتها ومن اهم هذه المبادئ ما يلي:

- **تقسيم العمل**: ويقوم هذا على مبدأ التخصص الوظيفي.
- **السلطة والمسؤولية**: ويقصد بها السلطة الرسمية التي تمد المدير بالقوة التنفيذية وتحمل المسؤولية .
- **النظام**: وهو احترام القواعد والنظم واللوائح والعمل على طاعة الأوامر وتطبيق التعليمات.
- **وحدة الأمر**: أن يتلقى العمال الأوامر من رئيس واحد ومعروف.

[1]– علي السلمي ، **تطور الفكر التنظيمي**، دار غريب، مصر ، د.س، ص 67.

[2]–Etzioni (A) :Modern organization, N.Y England shifts, prentice hall. p33.

- **وحدة التوجيه**: الإشراف يرتبط بخطة واحدة و هدف واحد ويطبق على جميع الأقسام الداخلية والخارجية.

- **الخضوع**: ويقصد به أن الفرد ومصالحه الذاتية والشخصية يجب أن توجه لخدمة الصالح العام وعلى الإدارة التوفيق في مصالح العمال ومصالحها وعدم التعارض بينها.

- **المكافأة**: ولابد من العدل فيه لأنه عنصر أساسي للقيام بالأعمال والمهام التي تواجه الأفراد .

- **المركزية**: وهي تركيز السلطة بصورة مركزية حتى يتم تنفيذ الأعمال والأوامر وتحقيق الأهداف.

- **تدرج السلطة**: خاصة في المستويات العليا إلى الدنيا ويجب الالتزام بها عند تحديد العلاقة بين العلاقة المهنية والإدارية بين الرؤساء والمرؤوسين.

- **الترتيب**: ويقصد به تحديد أماكن محددة لعمل الأفراد ووضع الأشياء المادية وترتيبها حتى يسهل الاتصال بهم والحصول عليها بسهولة.

- **المساواة**: خاصة بين الرئيس والمرؤوسين لتنفيذ المهام بصورة دقيقة.

- **ثبات الأفراد**: في أماكن عملهم يقدر الإمكان لعامل الخبرة والتخصص والتدريب وقلة التكاليف.

- **الابتكار**: وهذا بتشجيع العمال على المساواة لأنه كل واحد منهم يمتاز بخصائص فردية من أجل تنفيذ الأعمال بجدية أكبر.

- **روح التعاون**: وهو وجود عنصر التنسيق بين الأفراد وفريق العمل وزيادة الاتصال بينهم[1].

من خلال هذه المبادئ نستنتج أن فايول يرى أن الافراد يجب أن يشغلوا وظائف ثابتة ويوجهون إليها حسب مؤهلاتهم وقدراتهم كما يجب أن يخضعوا إلى مسؤول تفوض

[1] -terry (G):**principals of management, C.F.H**ed (home, word Richard) mc, N, y 1992, P 239.

له صلاحية التوجيه والإشراف كما أن الترقية والتكوين يجب أن يخضعوا إلى معيار الأقدمية والولاء والخبرة وليس إلا.

وهو الذي تحدث عن معيار الكفاءة بقوله انه "كلما صعدنا في السلم الوظيفي داخل المؤسسة زادت كفاءة الفرد لتقلد مناصب أعلى وفق هذا التدرج" لو تمتعنا في كل هذه المبادئ لوجدنا أن كل مؤشراتها تعمل على تنمية قدرة الأفراد وزيادتها، وكذا كيفية زيادة الفعالية التنظيمية لكل مؤسسة ، كما ترمز هذه المبادئ كثبات الأفراد، والمساواة والابتكار، والمكافأة وغيرها.

غير أن هذه المبادئ وكذا أفكار فايول وجهت لها عدة ملاحظات وتعقيبات نذكر منها:

- يمكن اعتبار النظرية صالحة من حيث التصور والطرح وهي جد متواضعة مع النظريات الحديثة برغم من مرور سنين عديدة منذ ظهورها.
- اعتبرت أفكار فايول منطلق للكثير من الأطروحات والنماذج التسييرية الحديثة للمؤسسات.
- أغلب المنظرين في الحقل التنظيمي أخذوا المبادئ الأساسية لفايول و طوروها.
- تقييم كل هذه المبادئ بالعقلانية والمنطق خصوصا عند تطويرها لتكون صالحة لواقع الكثير من المؤسسات الحالية في الجزائر وغيرها.[1]
- ركز كثير من العلماء على نظرية فايول فطوروها، أمثال ROBINSON روبسون ورايلي RAILY ولورفيك LARVIK وجوليك GULIK وهي مبادئ يستطيع الاستعانة بها كل مدير من أجل تحقيق فعالية وكفاءة عناصره المكونة لمؤسسته.[2]

هي إذا مجموعة من المبادئ والتي تلتقي في تحقيق الفعالية، فقد ركزت على التخصص وتقسيم العمل من خلال خلق هيكل تنظيمي مسبق ومنتظم مسيطر على

---

[1]- مؤيد سعيد صالح، عادل حرحوش ، **إدارة المواد البشرية**، عالم الحديث، الاردن ، 2002، ص 17.

[2]- سعيد مرسي بدر، **الإيديولوجيا ونظرية التنظيم**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000 ، ص 143.

سلوك الفرد داخل العملية الإدارية كما نظرت إلى التكوين وتوظيف الأفراد والاهتمام بقدراتهم وتوفير عامل الخبرة والكفاءة الفنية في المستويات الإدارية والوظائف والمراكزحيث حرص على أن كل العمال والمدراء بحاجة إلى تكوين مستمر من أجل تدعيم كفاءاتهم واكتساب مهارات جديدة فنية كانت أم إدارية ويأتي ذلك وفقا لما تقتضيه مبدأ تقسيم العمل والتخصص فيه مؤكدا مقولة الرجل المناسب في المكان المناسب « THE RIGHT MAIN IN RIGHT PLACE » ومعنا هذا أن إعداد الأفراد يكون وفق الوظائف التي يشغلونها من جهة وكذا التوافق مع قدراتهم وخبراتهم من جهة أخرى حيث أنه كلما كان الأفراد مكونين أكثر في وظائفهم واعتمدوا على كفاءتهم وإبداعاتهم كلما نقصت التكلفة الناتجة عن سوء الأداء وتراجعه وارتفاع نسبة الإنتاج والفعالية.[1]

وهو ما يجعلنا نستنتج أن فايول كان واعيا بضرورة الاهتمام بالمورد البشري وتكوينه ليحرص فيما بعد على أداء وظيفته على أكمل وجه، فنظرية التكوين الإداري تشير في مجملها إلى مسالة الكفاءة والخبرة والمهارة اللازم توفرها في العمال والمدراء من أجل تحقيق فعالية المؤسسة واستمراريتها.

النظرية البيروقراطية لماكس فيبر 1864- 1920:

برزت هذه النظرية في أوائل القرن 20 ويعود الفضل في ذلك إلى ماكس فيبرMAX VIBER الذي حاول من خلال إعطاء نمط جديد في تسيير الأفراد والمنظمات، فهي نظرية تحاول إبراز أهمية التقسيم الإداري ومدى تأثيره على كفاءة وأداء ولسلوك الفرد وانعكاساته على المنظمة، حيث ركز على مميزات النموذج البيروقراطي، فهو مصطلح يتضمن قطاعات كبيرة وعديدة في المجالات الإدارية ومعرفة العناصر البعيدة عن الكفاءة والفعالية حيث رفض معنى البيروقراطية الشائع لدى العديد من الكتاب و

[1]- مهدي زليف ،**إدارة المنظمة ، نظريات وسلوك**، المكتبة الادارية، الاردن، ط1، 1996، ص 46.

ممارسي الإدارة آنذاك، فالبيروقراطية عنده هي افضل نظام تحت حكم القانون والتي تعمل على حل المشكلات بصورة أفضل.[1]

كما أنها مجموعة كافية وصارمة من القواعد والعقوبات الجزائية والمكاتب التي تحكم المؤسسة ككل، فالمسؤولية موكلة بصفة خاصة لبعض الموظفين ويتم تنفيذ الواجبات طبقا للائحة ثابتة، كما أن تنظيم المكاتب يتبع مبدا التسلل الهرمي.

لقد ناقش فيبر البيروقراطية كوسيلة لترشيد السلوك البشري من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية حيث يعتقد أن التنظيم بإمكانه الوصول إلى تلك الفعالية عند القضاء على العوامل الشخصية والعاطفية والتركيز على البناء القانوني المحدد لذلك وعلى الأفراد سوى التكيف مع ذلك البناء وقواعده وتطوير قدراتهم ومهاراتهم لتحقيق الأداء المرغوب، ومبادئ التنظيم البيروقراطي عند فيبر هي كما يلي:

- الاعتماد على مجموعة من القواعد المجردة في تنظيم العلاقات ين المشرفين والمنفذين وهذ القواعد لا تقوم على أساس شخصي وذاتي، وهو ما نلاحظه في مؤسساتنا الاقتصادية وما تتخبط فيه من تدهور في العلاقات بين المشرفين واشتداد الصراعات والتوترات والأصل في العمل كان مبنيا على اعتبارات تفاضلية ولا على أساس مهني أو الخبرة والكفاءة مما انعكس على أداء الكثير من مؤسساتنا.
- تحديد نطاق اختصاص محددلكل وظيفة مع تحديد واجبات والتزامات وسلطة كل وظيفة استنادا على مبدأ تقسيم العمل والموظفون الذين يشتغلون على المناصب يعرفون عملهم وهم مكونون على أدائها تكوينا مناسب.
- التوظيف والترقية حسب الكفاءة التي يظهرها الأفراد في وظائفهم وليس بحسب المحاباة والقرابة وغير ذلك من العوامل اللاموضوعية، في هذه النقطة بالذات تعاني الكثير من مؤسساتنا تمييزا في التوظيف والتكوين والترقية فالكل يبحث عن وسائط وعلاقات شخصية حتى وإن كان الشخص يحمل شهادات جامعية وعليا فإن ذلك

[1]- مصطفى عشوي، **أسس علم النفس الصناعي**، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992، ص 71.

لا يكفي ولا بد من شهادة أخرى اسمها المحاباة والعلاقات الشخصية والقرابية...الخ.

- تكوين الموظفين تكوينا دقيقا على أعباء وظائفه حتى يكون العامل ذا كفاءة عالية، الرجل المناسب في المكان المناسب.[1]
- لا يوجد أي حق في تملك المنصب أو التصرف في الوظيفة وما فيها، واستبعاد العلاقات الشخصية والذاتية وإحلال الموضوعية في العلاقات بين الأفراد والمشرفين عليهم لأن العلاقات الشخصية تضعف الكفاءة المهنية.
- وحدة الإشراف ومركزية القرارات والخضوع لنظام دقيق من الانضباط والرقابة.
- توضيح جميع الاجراءات الإدارية والقواعد والقرارات وتثبيتها كتابيا ولا شفويا (تشجيع الاتصال الكتابي وليس الشفهي المعتمد على اللوائح والإعلانات وغيرها).

كما تحدث فيبر عن نظرية المنظمات والتي حسبه تتضمن علاقات للسلطة وانماط القيادة التي تمنح بعض الافراد حق إصدار الأوامر على الآخرين داخل التنظيم بنوع من السلطة والنفوذ، حيث ميز فيبر هذه السلطات بثلاث أنواع وهي:

السلطة الكازرماتية (الملهمة): وتستمد شرعيتها ومنطقها من خصائص وقدرات الشخصية للقائد وهي تعطي القائد حق السيادة والسيطرة وقوة التأثير على الاتباع (جسدية أو عقلية).

السلطة التقليدية: وتستمد شرعيتها من القيم والعادات والتقاليد و يستمد القائد فيها القيادة بقوة الحق الموروث والمكاسب وولاء الاتباع له.

السلطة القانونية: ويستمد القائد شرعيته من خلال القانون والنظام، و هو النوع المفضل لدى الكثير من المنظمات العالمية والحديثة اليوم، حيث يمارس القائد قيادته عن

[1]- جمال الدين لعويسات، **مبادئ الادارة والتنظيم**، إسهامات أدبية، تونس، 1996، ص 109.

الآخرين تبعا لقواعد وقوانين تمنحه هذه الصلاحيات لمركزه الوظيفي، كما يمكن أن يستمدها عن طرق التعيين أو الانتخاب.[1]

من خلال هذه المبادئ وخصائص النظرية البيروقراطية لفيبر يتضح أن هذه النظرية أولت أهمية كبيرة في الحصول على مورد بشري ناجح وفعال كما ونوعا، فيعتبر التوظيف والتكوين المسبق للإفراد ضرورة أساسية لديها معايير للحصول عليها وهو الخبرة والشهادات والقدرات العلمية.

ورغم أن فيبر كان يهدف إلى صياغة نظام يضمن تحقيق الكفاءة والفعالية وزيادة الربح وإنجاز المهام بطريقة مثلى إلا أنه لم ينجوا من النقد [2] ، ذلك بانه أهمل بعض المتغيرات الاخرى المؤثرة في الأداء والفعالية على سلوك الأفراد وهذا من قبل كروزيهCROZIERو ميرتون.MERTON.

فيعتبر روبرت ميرتونR.MERTON من اكثر علماء الاجتماع اهتماما بكشف جوانب البيروقراطية التي أغلفها ماكس فيبر، فإذا كانت كفاءة الإدارة البيروقراطية تظهر في الضبط على المعرفة الفنية والمتخصصة والمعايير الموضوعية والطابع غير الشخصي لعلاقات الأفراد وكذا القدرة على التنبؤ بسلوك الأفراد داخل التنظيم، نتيجة استقرار الوظائف والعلاقات السائدة بين الأفراد بحيث يظهر دور كل فرد مع أدوار بقية الأعضاء الآخرين وهما خاصيتان ركز عليهما MERTON ،غير أن هذه الخاصيتان يمكن أن تجعل التنظيم يفقد خاصية المرونة كما تتحول الوسائل الى غايات ويحدث هناك خلل وظيفي مثلا:عندما يتقدم أحد عملاء التنظيم بشكوى ضد سلوك موظف او مسؤول فإن الأخير يلجأ إلى أنماط السلوك الأكثر شكلية لتبرير موقفه وحماية مركزه فهو يحاول إخفاء سلوكه

[1]–Ben dix (I) :**bureaucraty ; international encyclopedia of social sciences** , N.Y , press , 1972 , p206 .

[2] _Gerry (d) **:organization theory, integration structure and behavior**; practice hall. 1986, P30.

غير المقبول وراء القواعد والإجراءات التي توصف بانها عقلية ويؤكد ميرتون أن الاتجاه الواضح نحو التحول البيروقراطي في المجتمع العربي الذي لا حظه فيبر منذ تاريخ سابق.[1]

ليس السبب الوحيد الذي جعل علماء الاجتماع يهتمون بهذا المفهوم لان الدراسات الامبيريقية للعلاقة بين البيروقراطية والشخصية سوف تسهم بصفة خاصة في إثراءها للبناء الاجتماعي، فهناك العديد من التساؤلات التي تستحق اهتماما، مثل إلى أي مدى تختار أنماط معينة للشخصية للعمل في التنظيمات البيروقراطية، وكيف تتشكل هذه الشخصيات؟ وهل تتغير هذه الشخصيات عندما تشارك في التنظيمات البيروقراطية؟ وهل التوظيف والترقية المبني على أساس الخبرة والقدرة والأقدمية يقلل من حدة المنافسة ومن ثم تزيد الكفاءة الإدارية ؟

كما ان هناك مسائل أخرى خاصة بأثار النظم البيروقراطية تحتاج إلى معالجة سيكولوجية وسوسيولوجية ولاشك ان الدراسات التي ستجري على تنظيمات بيروقراطية دينية وتعليمية وعسكرية واقتصادية وتركز على التساند المتبادل بين التنظيم الاجتماعي وتكوين الشخصية سوف تشكل قاعدة هامة لبناء نظرية في هذا المجال.

إذا النقد الذي وجهه له ميرتون" هو انه لم يهتم بالجانب الوظيفي لهذه المتغيرات حيث كلما زاد تقسيم العمل أدى إلى عدم الرضا والملل وبالتالي تنقص الكفاءة وانخفاض الإنتاج، كما أن التخصص الطبقي يبقي على الروتين وقلة الخبرة حيث يصبح الفرد لا يتقن مهنة واحدة أو جزء بسيطا منها، لذلك عمل ميرتون على إدخال العنصر البشري كمتغير في تحديد السلوك البيروقراطي فيرى أن استقرار السلوك الفردي يؤدي إلى جمود التنظيم والتركيز على القواعد والأنظمة يؤدي الى المزيد من الجمود والخوف ما يؤدي إلى زيادة الرقابة والإشراف وهكذا تستمر العملية في حلقة مفرغة والفشل في البيروقراطية سببه التصميم في المواقف التي يتصرفون فيها بشكل متلاشي إلى المواقف التي لا يجوز

[1]–Merton(m):**bureaucratic structure and personality** , free press . P 371.

التصميم واستخدام نفس السلوك كما يرى أن الحاجة للرقابة تدعو إلى الاعتماد على سلوك الأفراد.[1]

أما ماذهب اليه جولدنرA. GOULDNERهو أن الخصائص المميزة للتنظيمات البيروقراطية لا يمكن أن تكون خصائص عقلية، فقط بل أن هناك جوانب تستحق الاهتمام وتبدو واضحة في كافة التنظيمات مثل الحاجة إلى الانتماء والولاء والتناقضات بين الأهداف العامة والخاصة وهذه سمات تشترك فيها التنظيمات مع غيرها مع الجماعات الاجتماعية [2].

أما عند الكاتب الفرنسي مشيل كروزيه.CROZIERM، فإن البيروقراطية أصبحت تقوم على أساس الثقة المتبادلة بين كبار المسؤولين وبين الموظفين الذين يتم توظيفهم لتقديم خدمات للشعب وليس على أساس الكفاءة والجدارة في العمل وكثيرة المطالب وتنوعها تدفعه البيروقراطيين لأن يتفاوضوا مع الأفراد والجماعات الضاغطة المعنية بأية قضية وخلال عملية التفاوض يحرص البيروقراطيين على إرضاء الجماعات الضاغطة والأفراد الذين يتعاملون مع الجهاز البيروقراطي بكثرة بحيث القرارات النهائية تتخذ بصفة فردية وتكون النتيجة أن البيروقراطية تسيطر على الموقف والتحكم في الخلق والأفراد ويستتب الأمن الاستقرار بالبلاد.

ويعتقد كروزيه أن نفاذ الدولة واحتكارها للسلطة هو امتداد لنوافذ البيروقراطية في مختلف الجماعات المهنية والنقابية والثقافية التي تسيطر على قطاعات معينة، فالصحافي يحتكر ميدان اختصاصه لنفسه وكذا النقابي داخل المؤسسة يعتبر نفسه الوحيد العارف بمطالب العمال لذلك تتلخص وجهة نظر كروزيه في أن مصالح البيروقراطية هي الاعتماد على القانون والقرارات والمراسيم للتغلب على المشاكل في وقت معين وبمرور

[1]–Gouldner (A) **organizational, analysis in Merton et al sociology today problem and prospect**.NY. basic books . p406.

[2] -Crozier.(M) **on ne change pas la société par direct** , Paris , 1979, P 20.

الوقت تصبح تلك القوانين لا معنى لها، فيتحايل الأفراد على القوانين ويستغلونها بما يخدم مصالحهم ويتجاهلون كل الإجراءات التي لا تخدم مصالحهم.[1]

فالمشكلة الحقيقة في التنظيمات حسب كروزيه هي عدم رغبة الموظف في تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات لان ذلك يؤدي إلى عدم الاستقرار الذي يتمتع به ذلك الموظف الذي يحتمي بالقوانين والقواعد والتعليمات فهو يترك هذه الأوامر لمن هو اعلى منه ما يعزز حسبه الهوة بين القادة داخل التنظيم وباقي العمال.

أما بيتر بلاو(PETER(P فيقول أنه "في أي منظمة يميل الموظف الى الارتقاء إلى مستوى اعلى منه بدون توفر عامل الكفاءة، معناه ان الموظف الإداري يرتقي من مستوى إلى أخر أعلى منه بأقل كفاءة للوظيفة الجديدة، مع انه كان كفؤا في الوظيفة التي كان فيها وهكذا" [2].

مدخل العلاقات الانسانية (التون مايو 1880- 1949):

في الفترة الممتدة بين 1930- 1940 تغير اتجاه الإدارة نتيجة لتجارب الهاوثورن حيث ظهرت هذه الحركة مع التون مايوELTON وجماعته كرد فعل على المبادئ التي جاءت بها الإدارة العلمية لتايلور، حيث أوضح التون مايو أن زيادة الإنتاجية وتحقيق الفعالية التنظيمية لا تخضع فقط للطريقة التي يصمم بها العمل وانما هناك عوامل اجتماعية ونفسية حيث أن الرضى والأداء يتطلب اتصالات واضحة للجميع ومفتوحة للعمال والمشرفين ما يساهم في إيجاد العوامل النفسية المريحة لدى العمال وشعورهم بالمكانة وأنهم جزء من عملية المؤسسة وليس مجرد آلات فقط ويزيد شعورهم بالمسؤولية ورفع المعنويات ويحقق اندفاعهم لاكتساب خبرة وكفاءة عالية، وعليه فإن أنصار هذه

[1]- طلعت براهيم لطفي، **علم إجتماع التنظيم** ، دار غريب، القاهرة، 1998، ص 21.

[2]- ابراهيم عبد الله المنيف، **تطور الفكر الاداري المعاصر**، مصر، 1993 ص 103.

النظرية تناولوا المؤسسة باعتبارها نطاقا اجتماعيا تلعب فيه المشاعر والعواطف وقيم الجماعة والحاجات دورا هاما في زيادة الفعالية التنظيمية وتحقيق الكفاية الإنتاجية[1].

فمن خلال أبحاثه بمصانع هاوثورن درس التون مايو وجماعته العلاقة بين مجموعة من المتغيرات وبين الكفاية الإنتاجية ومن بين أهم المتغيرات المنطلق والتي كانت محل الاهتمام نجد، الإضافة، فترات الراحة، نظام الأجور [2].

حيث حدد مجموعتين من العاملات ومجموعة ضابطة لهم، أي سهر على توفير شدة إنارة ثابتة أما المجموعة التجريبية فأخضعها لظروف عملها الفيزيقية المتغيرة باستمرار نحو الزيادة أو النقصان، فكانت النتائج في كل المراحل الخمسة وبمتغيراتها وصلت إلى عدم وجود علاقة واضحة بين تلك المتغيرات وبين زيادة الكفاية الإنتاجية، أمام هذه الوضع كان من الضروري التساؤل عن ألأسباب العوامل الحقيقية التي كانت وراء ارتفاع الإنتاجية وقد أجمعت الإجابات على أن الزيادة في الإنتاج تعود إلى:

- التغير في الموقف الاجتماعي للعمال.
- التغير في مستوى رضى العمال النفسي عن العمل[3].
- أنماط التفاعل بين العمال فيما بينهم وبين ممثليهم أو مشرفيهم.

ولعل أهم النتائج التي تم الوصول إليها ولها دور كبير في فعالية وكفاءة وزيادة الإنتاجية هي:

- أن التنظيم هو عبارة عن تلك العلاقات التي تنشا بين مجموعات من الأفراد وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين فيما بينهم.

---

[1] – كامل بربر، **ادارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي**،المؤسسة الجامعية، بيروت، 1999، ص 16.

[2] –Amadien(j.f) :**organisation et travail** , paris. 1993 .p59.

[3] - carol (K):**toutes les théories du management** , maxima édition , 3[ed], 2003, France presse de la nouvel imprimer, P 135.

- أن السلوك التنظيمي لأفراد نحو زيادة كفاءتهم ونقصانها يتحدد وفق سلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون هم بدورهم بضغوط اجتماعية مستمدة من العرف والتقاليد التي يؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها.
- أن القيادة الإدارية تلعب دورا في التأثير في تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم، وتعمل على تحقيق التعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.
- لتحقيق إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي يجب إشراك العمال وتحميلهم مسؤولية اتخاذ القرارات.
- أن الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست قاصرة على الاتصال الرسمي بل غير الرسمي كذلك الذي قد يكون أكثر فعالية على سلوك العمال [1].

من هذا يبدو جليا أن مدرسة العلاقات الإنسانية ركزت على ضرورة إشباع الرغبات الإنسانية وذلك لزيادة فعالية المؤسسة وإنتاجيتها وأن التنظيم الذي يوفر هذه الإشباعات أكثر هو اعلى التنظيمات كفاءة فعالية، فأفكارها كانت تدعو إلى ربط التنظيم بالحاجات الاجتماعية للأفراد و العمال.

كما أن هذه النظرية جعلت الكثير من علماء النفس والاجتماع يقومون بدراسة العلاقات الاجتماعية بين الإرادة وبنيتهم الثقافية واحتياجاتهم المختلفة ويتوصلون إلى أن المكافآت غير الاقتصادية تلعب دورا أساسيا في تحقيق الإشباع والدافعية نحو العمل وبالتالي زيادة فعالية التنظيم ونشاطه.

فنتائج التون مايو وجماعته ركزت على الجانب الإنساني للتنظيم وتلبية حاجياته وهو ما اغفله تايلور الذي ركز على الجانب المادي وأغفل الجانب الإنساني، و غيرها من الظروف الأخرى المحيطة بالتنظيم والتي أغفلها الجانبان.

---

[1] –mayo (E) : **the Human problems of an industrial civilization** , new York , the king press , p241.

فقد قدمت الدراسات المتتابعة لدراسة التون مايو دليلا على أهمية الفكر البشري في التنظيم وأكدت على ضرورة التعامل معه من اجل زيادة كفاءه وفعالية مؤسسته.

نظرية اتخاذ القرارات(هيربرت سيمون HERBERT SIMON) وفعالية التنظيم:

تعتبر نظرية اتخاذ القرارات من اهم أبعاد الفعالية في دراسة التنظيمات وأهميتها في تحليل كيفية إيصال الأوامر وجعلها أسلوب من شأنه تعزيز الكفاءة والفعالية، حيث يرى أن القرار هو وسيلة لتحقيق أهداف التنظيم [1] ، ومحوره وهذا عن طريق الاختيار بين البدائل المتاحة لحل المشكلات التي تواجه أهداف المؤسسة وهذا يتطلب التنسيق الواعي والدقيق بين الأنشطة والاعمال التي يؤديها الأفراد، بحيث من الضروري أن يحدد التنظيم لكل شخص نوع القرارات التي يتعين عليه اتخاذها.

وبالتالي فهم السلوك والتنبؤ به يقتضيان دراسة كيف تتخذ القرارات وما هي والمؤشرات التي تحددها واشتراط على المؤسسة للوصول إلى أهدافها ضرورة أن يلتزم الأفراد بالقرارات المتخذة في المستويات العليا وذلك باستخدام أساليب مختلفة من التأثير على الأعضاء وهي عناصر تؤثر بدورها في صنع القرار وتحديد طبيعته و ومداه منها:

- استخدام السلطة، خلق الولاء والانتماء للمؤسسة، فتح قنوات الاتصال، التكوين المتميز لجميع فئات العمال.
- نشر الكفاءة وكل العوامل المساعدة على مشاركة العمال واستقراهم لاتخاذ القرارات، هذه العناصر والعمليات تتطلب بدورها تقسيم واضح للوظائف والأنشطة بحيث لابد أن تحدد مسؤولية كل فرد تحديدا دقيقا وتحديد أهدافه من اتخاذ القرار، ويشترط ه. سيمون من أجل تسهيل هذا القرار اختيار البديل الانسب والناجع لتوفر المهارة والكفاءة العلمية والفكرية لذلك.
- كما يقر بحقيقة مفادها أن التكوين والتعليم لهما دور كبير في اتخاذ القرارات السليمة والفعالة بأسلوب أفضل وتكلفة أقل.

---

[1]– سعيد عامل علي عبد الوهاب، <u>الفكر المعاصر للتنظيم والادارة</u>، 1994، ص 20.

- كما يرى سيمون أن هناك نوعان من القرارات في المؤسسة يتم اتخاذها وكل نوع منها يحتاج إلى عامل المهارة والكفاءة، فهناك قرارات تتطلب خبرة وتجربة مكتسبة خلال الفترة المهنية، أي المسار المهني وهذا النوع من القرارات لا يحتاج إلى مهارات إبداعية كثيرة بل يتلقى العامل حوله تكوينا بسيطا، أما القرارات غير المبرمجة فهي تلك القرارات التي تحتاج إلى مستوى فكري وإبداعي وتتطلب إمدادا جيدا للأفراد وتكوينا مستمرا وتجديدا للمهارات وعلى هذا الأساس تعتبر نظرية القرارات عملية ضرورية لتحقيق كفاءة المورد البشري وفعالية المؤسسة.[1]

نشير مما سبق أن نظرية اتخاذ القرارات استطاعت أن تخفي النقص في البحوث العلمية والإنتاجية والاجتماعية وجمعت بين العديد من الاتجاهات في نموذج واحد وهو الحصول على الكفاية الإنتاجية.

6_ **نظرية المعاونة أو التعاون عند شيستربرنارد** CHESTER BERNARD(1886_1961):

يرى شيستر برنارد أن التنظيم عبارة عن نظام تعاوني يقوم على أساسا تعاون شخصين أو أكثر من اجل تحقيق هدف محدد وهو ان يتحقق التوازن بين أهداف المؤسسة وقيادتها وأهداف العاملين، والجماعات غير الرسمية يساعد في ذلك ويؤدي إلى الانضباط وحب العمل وهي نظرية تقوم على ثلاث أشياء رئيسية:

- وجود هدف مشترك بين أعضاء التنظيم.
- إمكانية الاتصال ين أعضاء التنظيم من قيادة وعمال.
- الرغبة في العمل والمساهمة بشكل كبير في كفاءة وفعالية التنظيم.

ويعتقد برنارد أن لقيام المؤسسة بوظائفها لابد من تقسيم العمل ووضع الأفراد في التخصصات المناسبة لهم خصوصا عندما تتوافق مع رغباتهم واحتياجاتهم كما أن نجاح

---

[1] -Du right (m):**L'apprise de décision et management** ,paris , 1987, p18.

المؤسسة وتحقيق فعاليتها مرتبط كذلك على نظام الحوافز وإسهام الفرد وعلى القيادة إقناع الأفراد بهذه الحوافز المتاحة لديها.[1]

لقد لفت برنارد الأنظار لأهمية التنظيم والتكوين المستمر داخله لأعداد الجيد للأفراد وخاصة القادة لما ذلك من أهمية في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة.[2]

كما أكد برنارد على الجوانب النفسية والاجتماعية لأي تنظيم معتبرا المؤسسة نظام اجتماعي يتطلب نجاعة التعاون بين المدراء والعاملين فقط باستخدام المدير القائد للسلطات الرسمية وإصدار الأوامر وفرض العقوبات ولكن الجوانب غير الرسمية لهاد دور أيضا في تحقيق الفعالية فالفرد تنمو لديه دوافع ورغبات كالتمييز والرقي في العمل ولأجل ذلك يحاول تطوير مهاراته وقدراته لتحسين أدائه وتأكيد كفاءته وهذا عن طريق التكوين المهني.

كما دعا إلى ضرورة تنمية الشعور بالولاء للمؤسسة وهذا بمناقشة أهدافها والمشاركة في قراراتها والتعبير عن الحلول النفسية والاجتماعية وهذا نابع من إدراكه لأهمية السلوك الفردي للعامل أو الفرد داخل المؤسسة.

7_ **نظرية النسق الاجتماعي لتالكوت بارسونز** TELCOTT PARSONS:

إن الإضافة التي قدمها بارسونز للتنظيم هو تصوره لظاهرة التنظيم على أنها نسق اجتماعي يضم مجموعة من الأنساق الفرعية المختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات...الخ. وان التنظيم في حد ذاته ما هو إلا نسق فرعي لنسق اكبر منه وأسهل و الذي هو المجتمع، إضافة إلى هذا حلل بارسونز التنظيم من وجهة نظر ثقافية فالقيم السائدة هذه هي التي تمنح أهداف التنظيمات طابعها الشرعي وما التنظيم كنسق فرعي إلى منفذ للمتطلبات الوظيفية التي يسعى إليها النسق الأكبر (المجتمع)إلى تحقيقها.[3]

---

[1]– محمد سماعيل بلال، **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**، الدار الجامعية الحديثة، الاسكندرية ، 2005، ص 29.

[2]– محمد قاسم القريوتي ، **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل، الأردن، ط1، 2010، ص 85.

[3]– وليام روت، **تطور نظرية الادارة**، ترجمة عبد الحكيم الخزاعي، إتراك للطباعة، القاهرة ، 2001، ص 48.

وبذلك فلا تعارض عند بارسونز بين القيم السائدة في التنظيم وتلك السائدة داخل المجتمع الكلي، فلا نجزم أن بارسونز طابق بين التنظيمات والمجتمع، ومن خلال تعريف بارسونز للتنظيم بانه نسق اجتماعي منظم أنشئ من اجل تحقيق أهداف محددة، فالتنظيم إذا وحدات وأجزاء لكل وحدة أهداف محددة وواضحة نسبيا تسعى لتحقيق أهدافها في ظل التنظيم ككل، ويتطلب ذلك تواجد إجراءات وقواعد تنظيمية تسير عليها تلك الأفراد للوصول الى الأهداف ولتحقيق ذلك والمحافظة على توازن النسق وضمان البقاء واستمرار التنظيم.

قدم بارسونز أربعة متطلبات وظيفية لتحقيق ذلك و هي:[1]

مطلب الموائمة: وهي عملية تدبير كل من الموارد البشرية اللازمة والمادية وكذا الوسائل الفنية للوصول إلى الهدف المسطر وهي من الوظائف الأساسية التي يعتبرها بارسونز توفرها لتحقيق هدف التنظيم.

مطلب تحقيق الأهداف: ويتمثل في حشد الموارد التنظيمية من أجل نجاح المنظمة وهذا يتحقق عن طريق مطلب الموائمة بمعنى أن تدبير وتدريب المورد البشري يتوقف عليه التوفيق في الوصول إلى الأهداف المسطرة، ففعالية المنظمة إذا قائمة على الأداء الفعال والكفؤ للمورد البشري، ولذلك على الإدارة أن تطبق سياسات وطرق فعالة للاستقطاب والتوظيف والتدريب وهذا بدوره سيتطلب إجراءات مناسبة لسير هذه الوظائف منها عملية اتخاذ القرارات لتنفيذ هذه الوظائف.

مطلب التكامل: وهي جعل العلاقات مترابطة بين الوحدات وتماسك أعضائها وتضامنهم لتحقيق الأهداف.

مطلب الكمون: وهو قدرة الأنساق الفرعية في التعرف على النسق الأكبر والتكيف والتلاؤم مع الظروف السائدة ومتطلبات المجتمع، كما اهتم بارسونز كذلك بعملية اتخاذ القرارات ودورها في المنظمة وهي من العناصر الحيوية التي تسمح باستمرار وتقدم

[1]- أحمد ماهر ، **السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات**، مرجع سابق، ص 49.

المؤسسات وهي ثلاث أنواع منها القرارات السياسية وهي قرارات عامة ترتبط بالمنظمة ككل وبوظائفها الأساسية الإنتاج والبيئة المحيطة وكمشكلات التنظيم الداخلية قرارات توزيعية وتتعلق بتوزيع المسؤوليات والصلاحيات بين الأفراد والتي يقوم بتطبيقها المديرين والمشرفين.

وكذا قرارات تنسيقية وتشمل المحافظة على التعاون داخل التنظيم ومهما تعددت الآراء والانتقادات التي وجهت إلى إسهامات بارسونز في تقدم نظرية التنظيم إلا أن للدارس يفضل مسألة إثارته للبناء الثقافي للمجتمع وتأثيره على كل التنظيمات السائدة في هذا المجتمع.

وهو ما نلمسه عند فيليب سيلزنيكPHILIPE SELSNICK 1949 لما أكد من خلال نظريته النظرية المؤسسية على أهمية القيم والأعراف والتاريخ الطبيعي في تشكيل الهياكل التنظيمية والممارسات الإدارية في التنظيمات وهو ما أدى إلى ظهور منظور جديد في دراسة التنظيم والذي اصبح يهتم بدراسة القيم والمعتقدات والأفكار المشتركة السائدة بين العمال داخل المنظمة.[1] لأن المنظمات وفق هذا الاتجاه هي كيانات اجتماعية تحرك سلوكها مجموعة من القيم والمعتقدات وتحدد الأهداف بناء عليها كما تحدد وسائل تحقيق هذه الأهداف.

وكان كل من ميلر و فروم MILLER AND FORMقد انتقدا المداخل التي ظهرت بعد الحرب العالمية الثانية والتي ركزت على الدراسة الوصفية السطحية والاهتمام بالمشكلات الجزئية والفرعية داخل التنظيم دون الاهتمام بدراسة القضايا العامة، لذلك أكدوا على أهمية تركيز البحث العلمي في علم الاجتماع الصناعي بالانتقال من المجرد إلى الواقعي من وصف وتحليل التنظيمات إلى تحليل العلاقات المتبادلة بين الأنساق الاجتماعية مع الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل ألأخرى منها العوامل الديمغرافية والايكولوجية (البيئية)، والتي تلعب مجتمعة دوار أساسيا في تشكيل سلوك الفرد والتنظيم

[1]- عبد الله عبد الرحمن، **النظرية في علم الاجتماع، النظرية المعاصرة**، الدار الجامعية، بيروت، 2003، ص 33.

وعموما ركزا الباحثان على ضرورة دراسة الوحدات السوسيولوجية الكبرى تم الانتقال لدراسة الوحدات السوسيولوجية الصغرى على اعتبار ان الحياة كل متكامل غير قابل للتجزئة إلا لأغراض الدراسة والبحث [1].

أما وليت وايت W.WHYTEذهب إلى محاولة التأكد من مدى قابلية تطبيق أفكار بارسونز على كل التنظيمات حيث وجد إلى أن هناك صعوبات تكتنف بارسونز (اهتم بوجهة النظر الثقافية والنظامية) ومنها:

- الاهتمام القليل بما يدور داخل التنظيم.
- الافتقار للمعلومات والشو اهد الواقعية وتطوير النظرية.
- حذف العناصر التي تعتبر هامة وضرورية لبناء النظرية.

فالنقطة الأولى وهي عدم اهتمام بارسونز بالجوانب الفنية كالأدوار والجماعات، أما النقطة الثانية وجود غموض، فهي كثيرة المفاهيم قليلة الشواهد الواقعية، أما النقطة الثالثة أن نموذج بارسونز يشمل على عناصر محذوفة والحقيقة أن هناك دليل على أن الموقع المكاني للفرد يؤثر على السلوك التنظيمي ولكن بارسونز لم يهتم بهذا، فقام وايت بدراسة شركة A B Cحيث أكد على ظهور حاجة ملحة في كل مصنع الى وجود مدير ومشرف يتبعان نفس المستوى في التدرج، فالمدير مسؤول عن إدارة وتقييم الإنتاج يقدمها إلى المشرف على الاقسام، فقد وجد وايت ان هذا الموقف أدى إلى صراع داخل التنظيم خاصة عند دراسته لمصنعين كان يقعان في نفس المكان الجغرافي.[2]

مدخل الموارد البشرية:

يعتبر مدخل الموارد البشرية حديث نسبيا في إدارة الأفراد وبدأ استعماله مطلع السبعينات حيث أكدت البحوث والدراسات في العلوم السلوكية أن الأفراد موارد وليسوا مجرد أناس يتحركون ويتصرفون وفق مشاعرهم وعواطفهم ومع مرور الوقت تزايدت

[1]- علي السلمي ، **خواطر في الادارة المعاصرة**، دار غريب، 2001، ص 220.

[2]- عبد الله عبد الرحمن ، **علم اجتماع التنظيم**، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، ط1، 2003.، ص 53.

هذه الأهمية للموارد البشرية ومن خلال تبنيها لهذا المدخل وهو أن هؤلاء الناس يمكن أن يحققوا فوائد كثيرة بالنسبة للمؤسسة وكذا الفرد على حد سواء واستطاعت أن تستفيد من إشباع حاجات الأفراد وزيادة الفعالية التنظيمية اعتبر هذين العنصرين مكملين لبعضهما البعض وليس منفصلان ويقوم هذا المدخل على ما يلي:

- إن الأفراد عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارته وتنميته يمكن أن يحقق مكاسب طويلة الأجل للمؤسسة ويبدو ذلك من خلال زيادة إنتاجيتها.
- لابد أن توجه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية للفرد.
- لابد أن تهيأ بيئة العمل لتشجيع الأفراد وتنمية كفاءتهم واستغلال مهاراتهم لأقصى حد.
- برامج وممارسات الموارد البشرية يجب أن توضع وتنفذ مراعية تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة والأفراد.[1]

لذلك فالعنصر البشري هو أهم العناصر التي يتشكل منها أي تنظيم، فالموارد البشرية هي القوى الدافعة لأي تنظيم ومصدر كل الطاقات والإنجازات فالأفراد هم الذين يحددون الاهداف والسياسات والبرامج وهم من يتولون تعميمها ويقومون بتوزيع الأدوار والمسؤوليات وهم الذين يتحملون مسؤولية التدبير والتوجيه وترشيد استعمل الموارد المادية والبشرية بما يعود بالفائدة وتحقيق الأهداف ويقومون بالأعمال التي تعجز الألة عن القيام بها.

ولعل أبرز التأثيرات والمتغيرات والتوجهات العالمية في مفاهيم الإدارة هو ذلك الانتقال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها الحجر الأساسي للمورد الأهم

[1]- علي غربي ، اسماعيل غيرة ، بلقاسم سلاطنية ، **تنمية الموارد البشرية**، دار الفجر للنشر، ط1، 2007، ص40.

الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها وقد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للمورد البشري في مجموعة الأسس التالية التي يتضمنها الهيكل الإداري الجديد:

- المورد البشري بالدرجة الأولى هو طاقة ذهنية وفكرية ومصدر معلومات وابتكارات وعنصر عامل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.
- إن الإنسان في المنظمة يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحددها له الإدارة بل يريد هو المبادرة ويسعى للتطوير والإنجاز وتنمية القدرات.
- أي الإنسان إذ أحسن توظيفه واختياره وتدربه وإعداده مع العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشرة ولا يحتاج إلى التدخل من المشرف أو الرقابة لأداء مهامه.
- أن الإنسان يزيد عطاءه وترتفع كفاءته عند عمل في إطار مجموعة أو فرق من الزملاء يشتركون جميعا في تحمل المسؤولية في العمل.

وتأسيسا على هذا نستنج أن الفلسفة الجديدة والحديثة التي تتناول المورد البشري تتلخص في احترام الانسان واستثمار طاقاته باعتباره شريك في كل ما تعلق بالتنظيم وليس مجرد أجير.

وتنهض هذه الفلسفة على الخصائص التالية:

- أن إدارة الموارد البشرية هي نظام متكامل ومترابط يتضمن مجموعة من العمليات والأنشطة المتمثلة والمتداخلة.
- أن فعالية إدارة الموارد البشرية تنبع من وجود مجموعة من السياسات بما يتناسب مع أهداف المؤسسة.
- أهمية إدارة المورد البشرية تستهدف تعاظم العائد على الاستثمار البشري وهو القيمة المضافة بواسطة هذا المورد.

- نجاح إدارة الموارد البشرية على الفهم والتحليل الصحيح لمتطلبات الأداء وظروفه داخل مكان المؤسسة وكذا خصائص ومميزات الأفراد كما تتوقف استراتيجية نجاح هذه الموارد على مدى توازنها وتناسقها مع باقي القطاعات الأخرى من إنتاج وتسويق ومن ثم تصبح جزءا مهما في البناء الشامل للمؤسسة، وترتكز الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية على الدعائم التالية:
  - الإنسان طاقة ذهنية
  - الإنسان يعمل برغبة في الإنجاز
  - الإنسان يحتاج إلى نمط متحرر من القيادة.
  - الإنسان يبدع حين يعمل مع فريق متجانس.

إن الخطة المتكاملة لتنمية الموارد البشرية تخلق جوا من العلاقات الانسانية حيث توضع كل فرد في مكان يتناسب مع مؤهلاته وخصائصه ويخلق إنسان على مستوى عالي من الكفاءة والتكوين قادر على التنافس في ظل مستجدات (عصر التكنولوجيا العالمية والعولمة)، إذ يمتاز الفكر التنظيمي الحديث بملامح عامة نوجز أهمها في:

- التميز والتفوق هو التوجه الجديد واستثمار الطاقات التكنولوجية والبشرية عالية التأهيل والمهارة والدافعة للعمل والرضا المتكرر من جانب زبائن المنظمة.
- تعمل الإدارة الجديدة على تأكيد وجود حصتها في أسواق مختارة بعناية وتوجيه كل الطاقات الممكنة لتحقيق معدلات نمو متزايد - لا تخشى التغيير بل تسعى لإحداثه.
- تتبنى مفهوم الابتكار والإبداع لأنها من وسائل التميز والتفوق.
- تعمل على خلق المناخ التنظيمي اللازم وأساليب تطويره وتعديله.
- ترسيخ فكرة أن البشر والأفراد هم الدعامة الرئيسية لإنتاج وزيادة الكفاءة والفعالية.
- اتباع أساليب حديثة في اختيار وتوظيف الأفراد وتوفير الإمكانيات التنظيمية التي تساعدهم على الأداء المتميز.

- تعمل على جعل كل الأفراد يشاركون بالنظر للمستويات التي ينتمون إليها.
- تشجيع قيام قيادة تقوم على التفاهم المشترك لمصالحها ومصالح الجميع وتؤمن بالعلاقات الإنسانية بين كل الأفراد وتحاول توجيههم.
- تشجيع العمل الجماعي والمبادأة وتفويض السلطات - استثمار الوقت واستغلاله لأبعد حد.
- التحرر من النظم والإجراءات الجامدة وتقليص البيروقراطية.
- تولي أهمية كيرة للعمل والتكوين والإرشاد لأنها تأسس الحاجة إلى كل عمالها.
- تتأسس فلسفة الفكر التنظيمي الجديد على التوجه نحو الفعالية.

كما أن للموارد البشرية وظائف يجب تأديتها في مختلف المؤسسات مهما كان نوعها وتشمل ما يلي:

- ضمان بقاء المؤسسة بالتزامها اتجاه الجهات العليا _ التنبؤ باحتياجات الأفراد وخدمتها.
- استقطاب الأفراد الذين تحتاج إليهم في تحقيق أهدافها.
- اختيار وتعيين الأفراد لشغل وظائف معينة للمؤسسة والتدريب عليها.
- وضع مقايس لتقييم الأداء وتصميم البرامج ومتابعة تنفيذها - القيام بمهمة الوساطة بين المؤسسة والنقابات.
- وضع نظام للرقابة والانضباط والتظلمات - توفير الأمن والصحة والمساعدة على حل كل المشاكل.[1]

هذا بإيجاز مدخل الموارد البشرية ومجالاتها ولكن السؤال المطروح حول من يؤدي وظائفها، ففي محاولة للإجابة على هذا السؤال نقول بان من يقوم بوظائف الموارد البشرية في غالب الأحيان هم المديرون حيث يشتركون في القيام بأنشطة التكوين والتوظيف وتقييم الأفراد هذا و يختلف من يقوم بهذه الوظائف تبعا لكل مؤسسة

[1]- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، ص 60.

وحجمها، ففي المؤسسات الصغيرة الحجم يقوم صاحب العمل أو المـدير بمعظـم وظـائف الأفراد، أما المؤسسات الكبيرة الحجم فإنها تخص قسما أو إدارة المـوارد البشـرية ويشـرف على هذا القسم واحد أو أكثر من المتخصصين في الموارد البشرية من الـذين يـتم تـدريبهم في مجال أو أكثر من مجالات ادارة الموارد البشرية.

الفصل الثالث

كفاءة وفعالية الموارد البشرية

_الكفاءة

تصور الكفاءة كسلوك، كوظيفة، كقدرة مولدة

محاولة تعريف الكفاءة

مقاربات الكفاءة

الكفاءات والمعارف

تصنيف وترتيب الكفاءات

_الفعالية

عناصر الفعالية

نموذج حول فعالية فريق العمل.

مداخل لقياس أدوار أو دراسة الفعالية التنظيمية

المقاربة بين مداخل الفاعلية التنظيمية

المتغيرات المؤثرة في الفعالية التنظيمية

معايير قياس الفعالية التنظيمية

العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية

صعوبات الفعالية التنظيمية

_العلاقة بين الفعالية والكفاءة ومعيار التفرقة بينهم

الكفاءة LA COMPETENCE:

تعتبر الكفاءة مصطلحا لا يمكن تجنبه في العلوم الانسانية والاجتماعية والتربوية وحتى السياسية مما لا شك فيه ان الكفاءة تنتج عن الخبرة المهنية والممارسة اليومية في وضعية مهنية و التي تجعل الفرد المتعلم يترجم قدراته المعرفية غير الملاحظة إلى سلوك ملاحظ من الآخر، مما يجعل الكفاءة تتضمن قطب باطني يمثل العمليات العقلية وقطب مرئي كالسلوك أو العقل الملاحظ من طرف آخر.

ونظرا لحداثة الموضوع والغموض التي تدور حوله نستعرض فيها التصورات المختلفة التي ساعدت على تحديد مفهوم الكفاءة حيث يشير ANDRIأندري [1] المختص في المجال المهني إلى أن مفهوم الكفاءة يقصد به تطبيق المعرفة والمعرفة الفعلية والمعرفة الوجدانية، قصد تحقيق نشاط علمي بحيث تنتج الكفاءة عن الخبرة المهنية اليومية كما يمكن ملاحظة الكفاءة بموضوعية انطلاقا من منصب العمل حيث يمكن تثبيتها من خلال الأداء المهني،

ويؤكد هذا على أنه لا يمكن تحليل واقع الكفاءة إلا من خلال الفعل اليومي الذي يستعمله الفرد لتحقيق نشاط ما في موقف معين أو لتحقيق هدف معين كحل مشكل حيث يمكننا من خلال تحليل الفعل إدراك المعرفة والمعرفة الفعلية للعامل عند وصفه في موقف ما ولكن في نفس الوقت لا يسمح لنا بإدراك الشروط الحقيقية التي أدت إلى إنتاج الأفعال الملاحظة (السلوك الملاحظ) وتنمية الكفاءة.

تصور الكفاءة كسلوك:

مما لاشك فيه ان تحديد الكفاءة الخاصة بمنصب عمل ما من طرف المكون في إطار التكوين المهني يستلزم وصف النشاطات التي يتطلبها المنصب ومايقوم به الفرد المعني مما

---

[1] - Gupet André :**<u>développer les compétences pour une ingénierie de formation coll. formation permanente en science humanes</u>** .Paris 1994. P11.

جعل المختصين في هذا المجال يقومون بوصف عدد من النشاطات الخاصة التي يتميز بها كل منصب مهني، لذا اصبح وصف الكفاءة المهنية في صورة قائمة من النشاطات المقننة التي يطلب من كل فرد القيام بها لكل عملية تحديد الكفاءة و النشاطات التي قام بها تايلورTAYLOR المختص في المجال التنظيمي قصد تسهيل الفرد العامل في عالم الشغل بأسرع وقت ممكن لا يمكنها أن تسمح للفرد المتكون بتنمية قدراته العقلية ليصل إلى مستوى التفكير والابداع الذي تسعى وراءه المجتمعات المتطورة وذلك لكون تقنين الكفاءات في صورة سلوكات قابلة للملاحظة يقوم بها الفرد العامل آليا بعد فترة معينة وهي عملية ترمي إلى الفعالية القصيرة المدى على حساب تنمية الأفراد وكفاءاتهم المهنية وحتى على حساب مسؤوليتهم مما جعل المؤسسات التي تبنت نظرية تايلور كل مشاكل صعوبة التنمية [1].

تصور الكفاءة كوظيفة :

عملية الكفاءة مع المحيط تتطلب من الفرد استعمال قدرات التعلم والذاكرة أي قدراته العقلية ومعرفته السابقة التي تسمح له بحل مشاكل التكيف التي ليس لديه حلولا مسبق عنها [2]، وبهذا يهتم السلوك الملاحظ الممثل للكفاءة عبارة عن استجابات لمثيرات المحيط التي أدت بالفرد إلى استعمال قدراته العقلية والجسمية ليصل إلى مستوى التكيف مع الوسط، مما يؤكد على أن التعلم الذي يتخذ السلوك كنتاج يتطلب من الفرد استعمال مجموع المعارف السابقة كالقدرات الحسية والادراكية والحركية حيث يجعل من هذه القدرات نشاط الجهاز الذي يرتبط فيه بكل من البيئة والوظيفة من خلال تاريخ طبيعي، حيث يقصد بالجهاز العقل الذي يتميز به الإنسان عن الحيوان والممثل لكل القدرات وتنشيطها من يؤدي إلى إنتاج السلوك الملاحظ من طرف الآخر.

[1]- Gut let Pierre :**organisation le L'ouvrage in CEPEC construire la formation** 3 eme ESF Paris 1994. P 16.

[2]- Del cour Jean :**une introduction aux neuroscience cognitives** DeBoeck , Paris Bruxelles, 1998. P 167.

على هذا الأساس لا يمكن تصور الكفاءة كسلوك في حد ذاتها وإنما السلوك المشار له هنا يرجع إلى الفعل الوظيفي الذي يؤدي له الكفاءة أي العمليات العقلية التي تتدخل لإنتاج هذا الأخير، بهذا يصبح إنكار النظرية السلوكية للعقل في إنتاج السلوك باطل في حق تطور المعرفة والتعلم و في حق البشرية، فيمكن القول ان الكفاءة يتضمنها الفرد بطريقة مباشرة أو غير مباشرة أي هي عمليات عقلية تسمح للإنسان بتنظيم وترتيب حركاته قصد تحقيق هدف ما وذلك لكون العمليات العقلية تمثل المتغيرات الضرورية لوصف السلوكات الموجهة نحو الهدف [1].

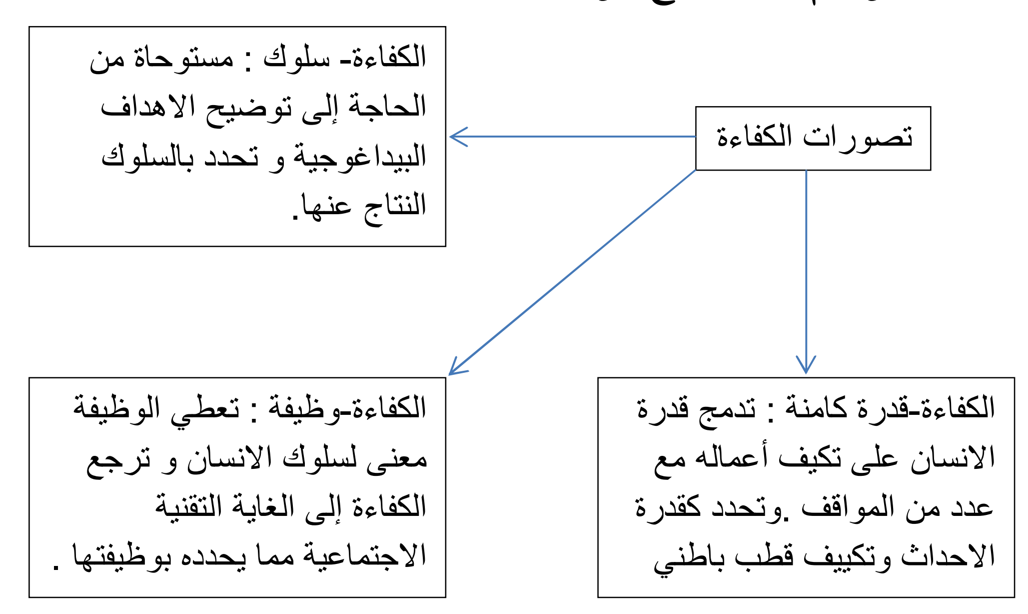
تصور الكفاءة كقدرة مولدة:

وهي الكفاءة الخاصة بكل شخص في مختلف المجالات الحياتية يعني تحديد الغاية والوظيفة وكذا العمل الإداري الذي سيعبر عنه الشخص بواسطة حركات تكون من طرف الآخر، وكان الكفاءة المقصودة تتضمن في نفس الوقت قائمة من الحركات المهيأة والمحسوسة. [2] والتي يمكن ملاحظتها إضافة إلى مجموعة من القواعد المسيرة لاختيار وترتيب حسب الموقف وفي نفس السياق نجد تشومسكي يوضح ترتيب الكلمات في التعبير اللغوي للشخص على أساس نظام قواعد تسمح له بالتكلم وفهم ما يقال له في اللغة الأم فهو يرى أن الشخص الذي يكتسب اللغة يكون بطريقة ما قد استنبط القواعد التي تحدد الشكل الوظيفي للعبارة وكذا مضمونها الدلالي وبهذا يكون هذا الشخص قد طور ما يمكننا تسميته بالكفاءة اللغوية الخاصة بالشخص.

[1] _فاطمة الزهراء بوكرمة ، **التعددية المختلفة لمفهوم الكفاءة** ، مجلة العلوم الاجتماعية ، جامعة قالمة ، العدد 01 2007 ص 111.

[2]– CHOMESKY NAOM :**la linguistique cortersmie**, le seuil trad., Dalomée et, call points Paris, 1969, P 112.

الشكل رقم(5): النموذج يمثل التصورات المختلفة للكفاءة:



المصدر: فاطمة الزهراء بوكرمة، **التعددية المختلفة لمفهوم الكفاءة**، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قالمة، العدد1، 2007، ص111.

صعوبات تعريف الكفاءة:

يصعب على الدارسين الوقوف على تعريف شامل ومجمع عليه لمفهوم الكفاءة من قبل المتخصصين جميعا وذلك بالرغم من تعدد المعاملات الهادفة إلى تقريب وجهات النظر في هذا الشأن، ولعل أهم تلك المحاولات المبادرة التي أقدم عليها المجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسيين الذي أعيدت تسميته منذ 1998 بحركة المؤسسات الفرنسية في الفترة من أبريل إلى ديسمبر 1997 التي جمع خلالها 1500 ممثل لمؤسسات اقتصادية من جنسيات وقطاعات مختلفة بهدف توسيع التشاور بشان المفاهيم والآليات المتعلقة بهذا المدلول [1].

[1]- ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، **تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية**، مؤسسة الثقافة الجامعية، الاسكندرية، 2009- ص11.

ومرد هذه الصعوبات إلى عدة عوامل نوجز أهمها فيما يلي:

1. الكفاءة مفهوم متعدد الدلالات يحتمل معان كثيرة الأمر الذي يترتب عنه غالبا التباسا وتباينا في المحتوى على أقل تقدير، وقد عبر عن هذه الطبيعة بقوله أن مفهوم الكفاءة هو" حرباء فكرية" ويضيف أن استعماله الجاري منذ القديم بدون أي محاولة لتحديد محتواه جعل منه تعبيرا شائعا [1].
2. تعدد مجالات تطبيق الكفاءات (الإدارة، الإنتاج، التسويق). مما يؤدي حتما إلى اختلاف مضامينها وبالتالي إلى درجة عالية من التغير.
3. تعدد المستويات التركيبية للكفاءات (الفردية، الجماعية، التنظيمية، بالإضافة إلى تعدد أنواع الكفاءات بحيث يمكن التمييز بين الكفاءات العلمية والتقنية والكفاءات الانسانية أو العقلية هذا التباين في المستويات والنوعيات يعقد إلى حد كبير مسألة التقارب التعريفي لمفهوم الكفاءة.
4. تعدد المشارب الفكرية والمقاربات النظرية لدى المؤلفين المهتمين بقضايا إدارة وتطور الكفاءات، فقد أحصى ست مقاربات مختلفة هي:
   - مقاربات تركز على المعارف النظرية او العلمية.
   - مقاربات تركز على المعارف العلمية.
   - مقاربات تركز على السلوكات.
   - مقاربات تركز على إدماج المعارف والممارسات والسلوكيات.
   - مقاربات تركز على الكفاءات المعرفية.
   - مقاربات تركز على النشاطات [2].

[1] - GUY leboterf :**construire les compétences individuelles et collectives** , P 14.

[2]- Daniel Help :**La gestion des compétences, revenus économique et sociale** , septembre 1995. P10.

محاولة تعريف الكفاءة:

سنحاول من خلال هذه التعاريف رسم صورة تقريبية تبرز إلى حد ما أهم ملامح هذا المفهوم

اولا: تعريف الجهة الفرنسية للمعايير الصناعية. الكفاءة هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط [1]، هذا التعريف يربط الكفاءة بالغاية من استخدامها دون تحديد لمحتوى القدرات وهذه العمومية في الطرح تكسبه غموضا أشد.

ثانيا: الكفاءة هي القدرة على إنجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور المنوط به في المنظمة او المجتمع هذا التعريف يضع الكفاءة في موقع التقاء بين الأفراد وكفاءتهم من جهة والهياكل التنظيمية والنشاطات الواجب إنجازها من جهة أخرى، فهو يميز بين البعد الفردي والتنظيمي.

ويبرز هذا التعريف عنوان أساسيان هما:

- الكفاءة لا يمكن ملاحظتها او قياسها إلا في السياق المهني أي أداء النشاط وعليه هناك ارتباط جد وثيق بين الكفاءة والأداء والعلاقة العملية بين الفرد والوضعية المهنية هي جوهر الكفاءة.
- المؤسسة هي مجال الذي تتجلى فيه مظاهر الكفاءة في شتى أصنافها والجهة التي تمارس حسابها، مسؤولة مباشرة عن اكتشاف الكفاءات الفردية والجماعية، يعرفهاZARIFIAN تعريفات أخرى هي:
- " الكفاءة هي اتخاذ الفرد للمبادرة وتحمله المسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجهه".

[1] - DEJOUX(c):**compétences ou cœur de l'entreprise** , P 67.

- "الكفاءة هي ذكاء عملي للأوضاع تركز على معارف مكتسبة يتم تحويلها بشكل أكثر قوة كلما ازداد تعقد هذه الأوضاع".
- " الكفاءة هي القدرة على تجنيد شبكة الفاعلين حول عدة وضعيات تعمل على تقاسم الرهانات وعلى التكفل بمجالات المسؤولية المشتركة".

غير أنZARIFIAN تجاهل في التعريف محتوى الكفاءات وركز على العلاقة بين الفرد ، الجماعة و المنظمة [1].

كما أشار الى ان أول قطاع استعملت فيه الكفاءات هو قطاع الشغل والتكوين المهني كما لها مفهوم عام يشمل القدرة على استعمال المهارات والمعارف في وضعية جديرة ضمن حقل مهني، فهي تشمل التنظيم والتخطيط والتحديد والقدرة على التكيف مع نشاطات جديدة، مثل مفهوم كفاءة المنظمة معيار الرشد في استخدام المواد البشرية والمالية والمادية والمعلومات المتاحة.

هذه بعض التعاريف التي تختص باختلاف وجهات نظر الباحثين والدارسين بهذا المجال غير أننا يمكن أن نذكر الكفاءة من وجهة نظر العمال وكذا وجهة نظر الإدارة وكذا المالكين فعالم اللسانيات تشومسكي يقول:" بان الدراسة هي أساس الكفاءة حيث تمثل مرجعا تطوري من التجارب والقيم والمعلومات والخبرات التي تشكل بدورها إطار لتقييم وإدماج تجارب ومعلومات جديدة، إذا الدراسة هي القاعدة المرجعية لتشكيل المعرفة وهي عنصر جوهري في الكفاءة أما من وجهة النظر الاستراتيجية فإن الكفاءة هي مجموع المعارف العملية التي تضمن تميزا في السوق وتعزز أهداف المنظمة ووضعها التنافسي فيمكن تعريف الكفاءة.

---

[1] - Zarifian(p) : **objectif compétence : pour une nouvelle logique** . P64.

من وجهة نظر العمال:

هي القدرة التي يظهر ما الفرد في وضع معارفه حيزا للتنفيذ، كما تعرف أيضا بأنها القدرة على إنجاز مجموعة من المهام المحددة والواضحة والقابلة للقيادة في إطار النشاط" [1].

الرشد في استخدام الموارد المتاحة بشكل يحقق أعلى مردودية وذلك بإشباع رغبات الأفراد ورفع دور المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم واندفاعهم للعمل".

كما تعني بالنسبة للفرد أو العامل توفير الرضى للعامل ومنحه القدر المناسب من السلطة وتحديد اختصاصه وحل مشاكله وخلق فرص الترقية أمامه وتوفير أجر مناسب له" [2].

وعليه المنظمات التي لا تستطيع خلق الرضا الوظيفي لدى أفرادها وتسعى لخلق واستمرار الطاقة المادية فقط يؤدي إلى تعطيل طاقات وموارد المنظمة وخفض كفاءتها في استعمال الجهود البشرية والمادية والمعلوماتية بشكل أمثل [3].

أما الكفاءة من وجهة نظر الإدارة:

فهي النظام القادر على تخفيض تكاليف الموارد اللازمة لإنجاز الأهداف المحددة والمرغوبة دون التعددية بمخرجات النظام بمعنى القدرة على أداء الأشياء بطريقة صحيحة ونزعة تعتمد على المدخلات والمخرجات فالنظام الكفء هو الذي يتمكن من تحقيق مخرجات تعوق المدخلات المستخدمة [4].

[1]- الملتقى الدولي الثالث حول **تسيير المؤسسات**، كلية العلوم الاقتصادي والتسيير، جامعة خيضر محمد، بسكرة، نوفمبر، 2005.

[2]- عبد الغفار حنفي، **أساسيات الإدارة منظمات الاعمال**، الدار الجامعية الإسكندرية، 2006- ص224.

[3]- خليل محمد حسن الشماع، وخيضر كاظم أحمد حمود ، **نظريات المنظمات**، دار الميسرة، عمان، الأردن، ط1، 1994، ص331.

[4]- ثابت عبد الرحمن إدريس، **كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002- ص145.

كما تعرف بأنها إنجاز المهام الإدارية بكفاءة، فالموارد الجيدة هي الـتي تملـك مسـتوى جيد من الخبرات العامة في مجالات التخطيط والتعليم والرقابة والتوجيه،كما أنهـا تصـميم وتنفيذ ومتابعة خطط عمل متجانسـة بهـدف تقليـص الفـروق بـين الاحتياجـات ومـوارد المؤسسة [1].

أما مفهوم الكفاءة بالنسبة للمالكين:

فهي تعني معيـار الرشـد في اسـتخدام المـوارد البشـرية والماديـة والماليـة والمعلوماتيـة المتاحة وأن تؤثر المؤسسة بإمكانيـة اسـتمرار وتطـور البشـري والمـادي المـالي والمعلومـاتي وتعمل بشكل فعال ومستمر على ذلك من أجل تطورهـا، ومـا يجعـل مـالكي المؤسسـات يعانون باستمرار من صعوبة الحصول على هذه الموارد بالكمية والنوعية اللازمـة ويسـعون دائما للحصول على الأمثلية في استخدام هذه الموارد المتوفرة محاولين التوفيـق بينهـا وبـين الاستراتيجية المتوخاة فالمبالغة في إمكانية تحقيق الأهداف مع عدم كفاية الموارد المتاحة كمـا أكد كارندوبانوارس على أن مالكي المنظمـة تصـبح لـديهم كفـاءة عاليـة حينمـا يقومـون باستثمار مواردهم المتاحة في المجالات التي تعطي أكثر الموارد بمعنى أن المالـك الكـفء هـو الـذي يسـتثمر في الميـادين الـتي تؤكـد علـى المـردود الجيـد والاسـتثمار الأمثـل للمـوارد المتاحة [2].

" تعرف الكفاءة على أنه استعمال الموارد بطريقة أكثر فعالية لإنتاج شـيء مـا وتتـأثر بالمدخلات والمحيط ومستوى التسيير والتنظيم."

تعرفهـا الجمعيـة الفرنسـية للمعـايير الصـناعية AFNOR "الكفـاءة هـي اسـتخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى أجاء أمثل للوظيفة أو النشاط.[3]

[1]- الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات ، مرجع سابق.

[2]- محمد عبد الحسن آل فرج الطائي، **نظام المعلومات للإدارة المتقدمة**، دار وائل، الأردن، 2004- ص224.

[3] -Dejoux (c):les compétence ou cœur de l'entreprise, P 67.

كما عرفتها المجموعة المهنية الفرنسية MEDEFبالقول أن "الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرات والسلوكات التي تمارس في إطار محدد ويتم ملا حظتها من خلال العمل الميداني الذي يعطي لها صفة القبول ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطورها[1].

الكفاءة هي "القدرة على إنجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار دوره في المنظمة او المجتمع.[2]

فالكفاءة لا يمكن ملاحظتها أو قياسها إلا في السياق المهني أي أثناء أداء المهام وهناك ارتباط وثيق بين الكفاءة والاداء والعلاقة العملية بين الفرد والوضعية المهنية هي جوهر الكفاءة.

"الكفاءة هي اتخاذ الفرد للمبادرة وتحمل المسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي توجهه كما أنها ذكاء عملي للأوضاع تركز على معارف مكتسبة يتم تحويلها بشكل أكثر قوى كلما ازداد تعقد هذه الأوضاع.[3]

في الاخير يقصد بها جعل كل العمال داخل المؤسسة متمكنين من أداء وظائفهم ومتطلباتها من كل النواحي العلمية والعملية القانونية والثقافية مع تحمل المسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجههم.

مقاربات الكفاءة:

المقاربة التسييرية للكفاءات: L'APPROCHE GESTIONNAIRE

وتمثل وجهة نظر هذه المقاربة في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل الظروف المهنية

---

[1]-رحيم حسين ، **<u>التغير في المؤسسة ودور الكفاءات مدخل النظم</u>**، مجلة العلوم الانسانية ، الجزائر ، بسكرة ، العدد 7، فيفري2005، ص 184.

[2]-Daniel (h) :<u>la gestion des compétence </u>, revue économique et sociale , septembre 1995, P 10.

[3] -Zarifian (P): <u>objectif compétence » pour une nouvelle logique</u>, P 64.

المختلفة فمن هذا المنطلق تعمم الكفاءات متكونين من رأس المال ومن المعرفة LE SAVOIR ومن المهارات LE SAVOIR FAIRE وحسن التصرف LE SAVOIR ETRE إن المقاربة التسييرية تفترض أن تكون جاهزية الكفاءات للتبعية والاستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية مكتملة وبالتالي تعد أداة متطورة وملازمة للوضع المعني للعامل أثناء أداء مهامه.

إن الكفاءة كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية أفراد ومجموعات بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة المناسبة والمنظومة التحفيزية.

المقاربة العملية: L APPROCHE OPERATIONNELLE

أين تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التكوين الجماعي والسيرورة التنظيمية والتكنولوجية وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي بينها وأن المسيرة التنافسية للكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلى بتفاعل هذه المكونات فالمقاربة العملية ليست فردية بل جماعية وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة وكذا التأقلم والتفاعل [1].

المقاربة الاستراتيجية: L'APPROCHE STRATEGIQUE

وقف هذه المقاربة تحقق الكفاءات للمؤسسة خبرة تنافسية من خلال إنجاز مشاريع وتحقيق أهداف استراتيجية فالكفاءة تتخذ في تلك التعددات المعرفية والعلمية والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين وتعويضها بنمط تكنولوجي جديد وتعويضها بابتكار طرق تنظيمية جديدة أو كفاءات أخرى متشابهة.

[1]- سملالي بهية، **أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الخبرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية، 2004- ص128.

أما فيما يخص الكفاءات الاستراتيجية كذلك فيجب تحديدها حسب ما يتمتع به العمال ومقارنة ذلك مع ما تبذله المؤسسة من أهداف استراتيجية.

فالكفاءات الاستراتيجية لا ترتبط فقط بالموارد البشرية لأن كفاءة الفرد تتكون من خلال مجموع الصفات الفردية والمعرفة المهارة والسلوك في حين الكفاءات كقدرة على العمل بطريقة فعالية لا ترتبط بفرد واحد وإنما على آليات التعاون ضمن إقامة علاقات التأثير المتبادل.

وبعبارة أخرى فإن الكفاءة الاستراتيجية تأتي عن الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية وآلية بالتنسيق معينة وبين تنمية الكفاءات الاستراتيجية من ثلاث أنواع للموارد وهي:

_الموارد المادية المعدات، التكنولوجيا، المباني...الخ.

_الموارد البشرية: القدرات، المهارات،: المعرفة،...الخ.

_الموارد التنظيمية: الهيكلة، الرقابة، القوانين،...الخ.

الكفاءات والمعارف:

يرتبط هذان المدلولان ارتباطا وثيقا بدرجة يتعذر معها احيانا الفصل بينهما ويجمعهما قاسم مشترك غير أن الفكر الاستراتيجي في التسعينات من القرن الماضي استطاع الفصل بين المفهومين وابرز أهميتها في مسار تكاملي وظهر الاستعمال المركب إدارة المعارف وتطور المعارف وتطوير الكفاءات، يضاف إلى ذلك عامل آخر في تباين التصورات واختلاف المصطلحات بين الأدبيات الفرنسية والأنجلو سكسونية، فتركز الأولى على التمييز بين المعرفة العلمية الكفاءات النظرية، المعرفة العملية (الكفاءات التطبيقية) المعرفة السلوكية (الكفاءات الاجتماعية). أو العلاماتية تميل الأنجلوساكسونية إلى:_ المعارف التي يجوزها شخص ما في مجال معين.

_ المؤهلات والقدرات التي تمكن الشخص من مزاولة نشاط معين_ معرفة علمية تتعلق بالبرهنة السلوكية على خبرة ما_ التصورات الذاتية التي تتحول إلى مواقف قيم صورة عن الذات.

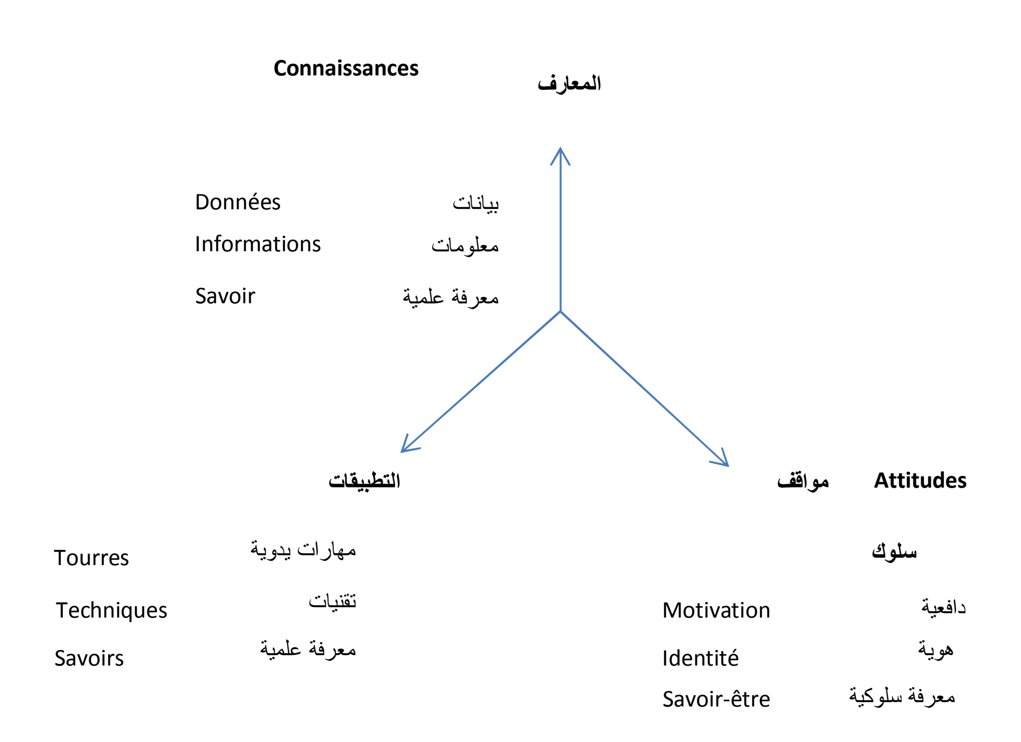
كما حدد ثلاثة أبعاد أصلية لهذا المدلول تتمثل في المعرفة الممارسة والمواقف.

_ **المعرفة:** وتتمثل في مجموع المعلومات المندمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة نشاطاتها وإنجاز عملياتها في سياق خصوصي غير تجنيد تفسيرات مختلف جزئية ومتناقضة في بعضها.

_ **التطبيق**: يتعلق بالقدرة على الإيجاد بصفة ملموسة وفق مسار أو أهداف محددة سلفا.

_ **المواقف**: التي تبدو أنها أهملت كثيرا في المنظور المرتكز على الموارد وكذلك في نظرية الكفاءات الحديثة الظهور بالرغم من أن مسألة السلوك وكذلك الهوية وإرادة العقل بالنسبة لنا مظهرا أساسيا لقدرة الفرد او المنظمة على إنجاز أي شيء أي مظهرا أساسيا لكفاءتهما ولذلك نعتبر أن المنظمة الأكثر تحفيزا تكون أكثر في نجاحه من غيرها مع وجود عنصر التساوي في المعارف النظرية والعملية.

الشكل رقم(6): الأبعاد الثلاثة للكفاءة:



المصدر: ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، **تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص118.

الجدول رقم(1):المعارف والكفاءات حسب:

المعارف	الكفاءات
معارف صريحة، معقدة ومتخصصة	معارف ضمنية، قابلة جزئيا للتصريح ومتكيفة
عناصر ملموسة، بيانات، إجراءات مخططات، نماذج، الوثائق، تحليل وتركيب	عناصر غير ملموسة، مواهب مهارات أسرار المهنة، أنماط روتينية
غير متجانسة، غير مكتملة مسهبة متأثرة بسياق نشأتها ولا تعبر على غير المقول	تكتسب بالممارسة غالبا و تنتقل بواسطة التعلم الجماعي أو حسب المنطق (مدرب، متمرن)
منتشرة	محددة الموقع

المصدر: ثابتي الحبيب، وعبو الجيلالي، **تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص124

تصنيف وترتيب الكفاءات: يمكن في هذا الصدد التمييز بين الكفاءات من أربع زوايا مختلفة:

- من حيث نوعيتها المهنية حيث تميز الكفاءات الفكرية والتقنية والكفاءات الانسانية.
- من حيث درجة الارتباط بالمهام، نميز بين الكفاءات المشتركة او الشاملة والكفاءات الخصوصية.
- الكفاءات الفردية والجماعية من حيث المستوى التركيبي.
- من حيث درجة الاحتياج الآنية المستقبلية إذ نميز بين الكفاءات المكتسبة والكفاءات اللازمة.

اولا : تصنيف الكفاءات من حيث النوعية المهنية :

تحتاج كل منظمة لأداء مهامها إلى ثلاثة أنواع من الكفاءات تتفاوت اهميتها حسب اختلاف المستوى التدرجي لتموقع الفاعلين، بحيث تحتاج الإطارات العليا إلى قدر اكبر من الكفاءات الفكرية، بينما تزداد احتياجات الإطارات الوسطى إلى الكفاءات الانسانية، خلافا للإطارات الدنيا التي حاجتها إلى الكفاءات التقنية.

الكفاءات الفكرية أو التصورية :

تشمل القدرة على تصور المؤسسة ككل من خلال تدخلات مختلف الوظائف والقدرة على إدراك علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي بكل عناصره، السياسية، الاجتماعي، الاقتصادية، هذه التصورات تمنح الإطار (المسير) أسلوبا خاصا في فهم وصياغة التوجهات التنموية للمؤسسة وأهدافها الاستراتيجية على وجه الخصوص.

وتفترض هذه القدرات بدروها حيازة الشخص مجموعة موافقات تتمثل بالخصوص في سعة الخيال ووفرة المعارف، ومؤهلات ذهنية تمكنه من فهم واستيعاب الأفكار المجردة ويمكن تجسديها بعدة طرق، اقتراح منتوجات جديدة، الدخول في السوق الدولي، آليات عمل جديدة.

الكفاءات الانسانية [1] :

تتمثل في قدرة المسؤول على العمل بفعالية عضوا في مجموعة وبذلك فهي تنطلق بالجانب السلوكي للفرد وبعلاقاته بمسؤولية نظرائه، معاونيه، وتترجم القدرة على فهم ما يريده الآخرون أو يقولون بلغة الحال من خلال ذلك ما هي التعديلات الواجب إدخالها على العلاقات الانسانية السلطوية او الوظيفية معا.

[1]- ثابتي الحبيب، وعبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص123.

الكفاءات التقنية :

تفترض التحكم في معارف خصوصية تندرج ضمن نطاق التخصص وبعبارة أكثر وضوحا، تتضمن على الفهم والاستعمال الأمثل لمسار إجراء أو تقنية معينة وتترجم واقعيا في المعارف المتخصصة التي تمكن الفرد من أداء العمليات لإنجاز عمل خصوصي، كقيام بإجراء عملية جراحية وقيام المدقق بإجراء تدقيق للحسابات المالية.

الشكل رقم(7): توزيع الكفاءات على المستويات التدرجية الإدارية:

القمة					الكفاءات العملية	
اطارات وسيطة			الكفاءات الانسانية			
التحكم	الكفاءات التقنية					

ثانيا : تصنيف الكفاءات من حيث مدى لزوميتها للمهام المختلفة :ويحوي نوعين هما :

الكفاءات الخصوصية :

هي الكفاءات التقنية اللازمة في إطار منصب عمل خصوصي بشكل لا يتسنى مداه لهذا المنصب من إنجاز المهام المنوطة به إلا بتوافر هذه الكفاءات، مما يجعل هذا النوع من الكفاءات مرتبطا، ارتباطا بالمكانة القانونية التي يشغلها الفرد في المنظمة الرتبة أو الوظيفة.

الكفاءات المشتركة:

هي الكفاءات التي يستعملها الفرد لإنجاز أنواع كثيرة من المهام اليومية والمهنية، وهي كفاءات تطبق في كل مناصب العمل، فعلى سبيل المثال يوجد عدد كبير من المناصب التي تتطلب القدرة على التحرير برغم تفاوت مستويات التعقيد والتردد باختلاف المناصب، وهي كفاءات برغم عدم ارتباطها بالموقع التدرجي للفرد إلا أنها تمكن هذا الأخير من تحسين أداءه، كما تعتبر كفاءات تأهيلية لكونها:

- تساعد الفرد على إنجاز مهامه المهنية ونشاطات يومية أخرى.
- تمنح الفرد قاعدة ومرتكزات لتحصيل معارف أخرى.
- تدعم القدرة على التكيف مع المتغيرات.

ثالثا: تصنيف الكفاءات بحسب سعة ومستوى الحيازة: ويقسم إلى:

الكفاءات الفردية:

هناك وفرة كبيرة في تعريف مفهوم الكفاءة الفردية غير أن الكثيرون يرجعون إلى التعاريف الأكثر بساطة وانتشارا وهي تلك المرتكزة على الثلاثي: معرفة، ممارسة، سلوك، فتعرف بانها مجموعات معارف قدرات عمل وسلوكات مهيكلة وفق هدف معين في وضعية معينة.

الكفاءة ليست حالة، بل هي مسار والعامل الكفؤ هو الذي يكون قادرا على تجنيد وتنفيذ بعض افعاله، مختلف وظائف النظام و تتدخل موارد مختلفة عمليات فكرية، معارف، عمليات تقييمية، قدرات علائقية.

وبتعريف بسيط نقول أن الكفاءات الفردية هي كل المؤهلات التي يحوزها الفرد عن طريق التكوين الأولى، المتواصل التجربة المهنية والشخصية، كما ان الكفاءة من شانها ان تدعم النجاح الاجتماعي والمهني للفرد هي:

روح المبادرة، روح الابداع، المثابرة، روح التنظيم، روح النقـد، الـتحكم في الـذات، مؤهلات القيادة، القدرة على الاقناع، الثقة في النفس، العلاقات ما بين الأفراد الحساسية.

الكفاءات الجماعية:

بحكـم طبيعـة المنظمـة كمجموعـة بشـرية مهيكلـة وذات أهميـة وأهـداف ونظـرا للصيغة الجماعية للنشاط التنظيمي فإن تحليل وتحديـد الكفـاءات يسـتدعي تجـاوز الإطـار الفردي للاهتمام بمستوى أعلى يتمثل في الكفاءات الجماعية.

وهذه الأخيرة ليسـت مجـرد تجميـع للكفـاءات الفرديـة بـل هـو تركيبـة فريـدة مـن الكفاءات المهارات والقدرات المتوفرة لدى الأفراد المنظمة تفوق نتيجتهـا المرتبـة عـن جمـع المكافآت الفردية وبفعل أثر المجموعة الناجم عن الديناميكية الجماعية للفاعلين.

تحدد **SOURET** 1989 مجموعة أبعاد للكفاءات الجماعية:

- **التداول**: تشكل التفاعلات القوية بين أعضاء المجموعة.
- **التضامن**: تربط كل فرد بشبكة التعاون القائمة داخل فريق العمل.
- **التعلم**: تحدد القدرة التأهيلية للجماعة وترتكز على نوعية التنظيم السائد.
- **الصورة العملية الجماعية**: بوجود نقاط مشتركة في العمل.
- **التقنين واللغة المشتركين**: يحيلان مرجعيتهمـا علـى الأعضـاء إذ لا يوجـد كفـاءة بدون تواطؤ ومن هنا يمكن القـول أن الكفـاءات الجماعيـة هـي مجمـوع الأدوات المتوفرة لدى الأفراد للعمل جماعيا والمتمثلة خصوصا:
  - المهارات المشتركة لدى الجميع.
  - شبكات الاتصال التي تنسق النشاطات.
  - الذاكراة الجماعية التي تسمح باتخاذ قرارات متناسقة [1].

[1] - BENDJABELLAH Abdelssalem :**Séminaire Management des ressources humaines**, cours dispense oux étudiant de magister 2003/ 2004. ISECG Mascara.

رابعا : تصنيف الكفاءات من حيث درجة الاحتياج الآنية أو المستقبلية :

وهو تصنيف فرضته التطورات السريعة للمهن نتيجة تسارع الابتكارات التكنولوجية إضافة إلى تقلبات أذواق المستهلكين وضغوطات المتنافسين.

الكفاءات المكتسبة: وهي كفاءات تقتظيها طبيعة العمل ونوعية المنتوج او الخدمة الحالية وهي تتعلق بمدى الترابط بين مؤهلات الفرد، ومتطلبات الوظيفة وبعبارة أدق تطرح مسألة درجة الانسجام بين الفاعل ومكانته التنظيمية، لأن التوافق بينهما وحده الكفيل بضمان اداء فعال، بينما وجود خلل في الأدوار يؤدي إلى اهتزاز وتلاشي الثقة بين الأفراد المنظمة.

الكفاءات اللازمة مستقبلا: يؤدي أي تغيير في مسارات الإنتاج أو تصميم الهيكل التنظيمي إدخال تكنولوجيا جديدة، خروج جديدة، تعديلات نوعية...الخ، إلى ضرورة إعادة النظر في المؤهلات والكفاءات الموجودة لدى العاملين ومدى مطابقتها لمتطلبات التغيرات، وحينما تكون المنظمة أمام عدة بدائل وحلول إما برمجة عمليات التكوين أو اللجوء إلى التوظيف الخارجي، وخلاصة القول أن تحديد الكفاءات المكتسبة حاليا يتطلب الاهتمام بالفرد بينما ينصب حصر الكفاءات اللازمة مستقبليا على المؤسسة نفسها.

البنية التدرجية للكفاءات:

بالإضافة للتصنيفات يروج بعض المهتمين بموضوع الكفاءات تصنيفات أخرى في شكل تدرجي حسب أهمية الكفاءة وهما على صعيدين:

اولا: **على الصعيد التنظيمي**: يقصد بالمستوى التنظيمي لتدرج الكفاءات ترتيب هذه الأخيرة من منظور المؤسسة نفسها بالنظر إلى غيرها من المنظمات وهو ما أسمته تسميته بالكفاءات التنظيمية التي تشكل كل ما يخص المنظمة فعله، وقد كانت هذه الكفاءات موضوع تسميات مختلفة:الكفاءات المميزة، الكفاءات الأساسية، الكفاءات المركزية، الكفاءات الديناميكية، الكفاءات الجوهرية، الكفاءات الأصلية.

كما رتبت بشكل تصاعدي على النحو التالي [1]:

المستوى الأول: الكفاءات القاعدية: وهي كفاءات تحوزها المنظمة لممارسة نشاط ما معين وبصفة عادية.

المستوى الثاني: الكفاءات المميزة: وهي كفاءة تكتسبها المنظمة أو تطورها بغرض حيازة مزايا تنافسية دائمة، وهي تخص قطاع نشاط واحد.

المستوى الثالث: الكفاءات الجوهرية: وهي كفاءات مميزة غير قابلة للتقليد وتستعمل في المنصب المختلفة وتسمح باقتحام أسواق متعددة.

ويقترح كل من **QUELIN AND GRONT(1996)** الترتيب التالي:

الجدول رقم(2):المستويات التدرجية للكفاءات:

المستوى العالي	كفاءات ما بين الوظائف - تطوير المنتوجات - خدمة الزبون - تسيير الجودة	كفاءات عامة - مسار التنسيق - مسار القرار - هياكل التحفيز - تسيير الأداء
المستوى المتوسط	كفاءات وظيفية _ التسويق _ البحث والتطوير- الإنتاج	
المستوى الابتدائي	كفاءات عملية _ معارف متخصصة_ مهارات فردية _مهارات جماعية	

SOURCE: TYMONIAK (ST): **LE MODELE DES RESSOURCE ET DES COMPETENCES. UNE NOUVEAU PARODIQUE POUR LE MANAGEMENT STRATEGIQUE** .1997. P 56.

[1] - Lamarque (E) :**Les activités clés des métiers bancaires finance contrôle stratégie**, Vol N°2 Juin 1999. PP 135- 158.

ثانيا على الصعيد الفردي:

يشكل هذا التدرج إطارا مرجعيا لنميز الفئات المستخدمة بغية احداث استقرار اجتماعي واستقلال أمثل للقدرات البشرية، أين يميز بين النواة المركزية للكفاءات المستخدمون (الدائمون) والمجموعات الهامشية والخارجية التي تلجأ إليها المنظمة بصفة غير منتظمة كما يبين الجدول :

جدول رقم(3): فئات المستخدمين باعتبار نوعية الكفاءات:

الدائمون	الهامشيون	الخارجيون
- استخدام كامل الوقت - موالون - محفزون بواسطة مسارات مهنية داخلية	- لا يتمتعون بضمانات وظيفية - التوظيف بموجب أنواع مختلفة من العقود.	- المناولة - الوكالات - عارضو خدمات - خصوصية

وعلى ضوء هذا التنوع اقترح ATKINSONنموذجا يربط بين الكفاءات والعلاقة الوظيفية.

جدول رقم(4): متغيرات نموذج ATKINSON

نوع الكفاءة	علاقة العمل
كفاءات أساسية	عقد غير محدد المدة
كفاءات ثانوية	مناولة
كفاءات غير مهمة	عقد مؤقت

SOURCE:BENDJABELLAHAbdelssalem :**SéminaireManagementdesressources humaines**, cours dispense oux étudiant de magister 2003/ 2004. ISECG Mascara.

الفعالية LEFFICACITE:

يعتبر مفهوم الفعالية نقطة ارتكاز أساسية في نظريات الإدارة والتنظيم والتسيير، بحيث يبقى الجدل قائما حول تحقيق دقيق لمحتواها، فهي المعيار الرئيسي الذي يحدد التقدم الاقتصادي والاجتماعي بوجه عام، ودراسة كيفية تنظيم المؤسسة من خلال تحديد مكونات الهيكل التنظيمي بهدف الوقوف على الفعل التنظيمي وفهمه وتحسينه وهو أمر لا يتم بشكل مستقل عن مفهوم الفعالية، ولتحديد العلاقة بين الهيكلة والفعالية تقوم بتحديد محتوى الفعالية وعلاقتها بالكفاءة والأداء.

إذا التزمت المنظمات بموارد بشرية مالية ووقت لتطوير العمل فإنه يجب عليها امتلاك فكرة عندما يشكل فعالية العمل، هناك العديد من التعريفات الرسمية للفعالية فقد استخدم التعريف التالي والذي يدل على أنها المدى الذي يقابل من خلال فريق العمل توقعات نظرائه الأساسيين للأداء مدراء ومستهلكين غير ذلك.

ووفقاBOSS AND STODGILL 1990 فإن الفعالية "هي القدرات التي يجلبها الفرد إلى مكان العمل" وضمن سياق التنظيميات فإن الفعالية أو بشكل أكثر تحديدا عرفت على "أنها توليفة بين جودة وكمية الأداء ضمن الوحدة أو القسم يتحمل المدير مسؤولياته على اساسها".

إن فعالية العمل تعرف من ناحية فعالية الأداء مثل مراقبة التكاليف وتحسين الجودة والإنتاجية، كذلك من ناحية مواقف العامل تجاه جو حياة عمله مثل الرضا عن العمل والالتزام التنظيمي، كذلك سلوك العامل مثل الغياب الإدمان في العمل استبدال العاملين، بالإضافة إلى الرضا الفردي درجة رضا الفريق من خلال خبرتهم في العمل [1].

---

[1]- Hackman (JR) :**The design of effective work group. horsch** (Ed. Hood book of organisationnel behavoir .1983 p 204.

عند الرجوع إلى تعريف HOCKMANلفعالية مجموعة العمل نستنتج أن الأداء القصير الأمد هو الجزء الوحيد فقط من الصورة الكلية لفعالية مجموعة العمل.

وقد اقترحHOCKMAN ثلاثة أبعاد للفعالية هي:

1. المخرج المنتج أو مدى توافق مخرج المجموعة مع معايير أولئك الذين يستقبلون أو يستخدمون هذا المخرج.
2. قابلية العمل بشكل اعتمادي أو مدى قدرة أعضاء الفريق على العمل مع بعض في مناسبات مستقبلية.
3. نمو ورفاهية الأعضاء او مدى تحسن التعلم الشخصي والتطور عند أعضاء الفريق من خلال تواجدهم ضمن المجموعة.

ولهذا النموذج فإن الفريق يؤدي مهمته الخاصة بشكل جيد والذيم يكلون أعضاؤه غير قادرين على العمل سوية في المستقبل يعتبر فريق غير فعال، وبالتالي يتوجب الأخذ بعين الاعتبار الحياة المستقبلية للمجموعة أو أعضاء المجموعة لتحديد فعالية المجموعة ككل.

كما أن هناك تعريفات تقليدية نظامية وأخرى معاصرة للفعالية التنظيمية منها: يعرفهاBIRNARD على أنها "تحقيق الهدف المحدد الأمثل على أنها النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة في البيئة الخارجية".

يعرفهاETIZIONI على أنها "درجة التطابق بين الأهداف في حدود المتاحة يعرفهاPRICE على أنها "درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المتحصل عليها" [1].

[1]- صلاح الدين عبد الله ، **مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية**، مجلة الإدارة العلمية، الرياض، العدد 54 ، جويلية 1987.

التعريفات النظامية للفعالية التنظيمية نذكر منها :

يعرفهاKATZ§KHANعلى أنها "مضاعفة النتائج النهائية من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية أو الخارجية وبعبارة أخرى هي القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم"[1].

التعريفات المعاصرة للفعالية التنظيمية :

يعرفهاGOODMAN§PEMINGSعلى أنها "النجاح في التعامل مع القيود المفروضة عليها من جمهورها، وإذا كانت النتائج المحققة معادلة أو تفوق مجموعة المعايير المحددة للأهداف المنشودة".

يعرفهاMILES على أنها "القدرة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لرغبات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة الاستراتيجية بها هذه الأهداف تضم الأفراد وجماعات المصالح، الملاك، زبائن، موردون"[2].

يعرفها FASTعلى أنها "القدرة على تحقيق أهدافها في شكل قيادة حجم المبيعات والحصص السوقية ورضا الزبائن وتنمية الموارد البشرية وتحقيق النمو".

يعرفهاMOSENGNE§STEERSعلى أنها "الانتاجية المرتفعة والمرونة والقدرة على التكيف مع البيئة والقدرة على الاستقرار والإبداع"،يعرفهاSEACLARE§YUTHMA على اساس العلاقة بين ندرة الموارد في البيئة والقدرة التفاوضية للحصول على ما تحتاجه من موارد نادرة.

الفعالية عند برنارد BERNARD هي "الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق اهدافها"

[1]- عبد السلام أبو قحف، **اقتصاديات الأعمال**، المكتب العربي الإسكندرية، مصر، ص 119- 1993.

[2] - Desremoux (A) :**introduction a la gestion des entreprises**, ed. Armond colin ,Paris ,P 105. 1992.

"الفعالية هي عمل الأشياء الصحيحة في الزمن المناسب وبالطريقة المناسبة والملائمة، كما تعني تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها مسبقا وتصبح نقطة التركيز إذن ما الذي يحققه المدير وليس ما الذي يفعله؟، لأنه ما يفعله بالضرورة بالغه. [1]

نود الإشارة إلى أن هذا المفهوم حديث العهد والكتابة فيه مازالت في مراحلها الاولى فلا توجد نظريات نهائية كما لا يوجد تفاهم بين العلماء حول تحديد مفهومها.

" تعرف بانها استعمال الموارد بمقدار تحقيق هدف المنظمة مع مراعاة مركز المنظمة وهذه الموارد أربع هي: الموارد البشرية، راس المال، المعدات أو الآلات، والمواد الخام.[2]

"هي درجة تحقيق الأهداف التنظيمية الموضوعة ضمن استراتيجية المنظمة والرضا عن هذه الأهداف في إطار احترام توجيهات أصحاب القرار وتوفر الشروط المناسبة للإنتاج بأكبر كمية واقل وقت ممكن وبأقل تكاليف، كما هي فعل الشيء المناسب من طرف الشخص المناسب في المكان المناسب وبالوسائل المناسبة والوقت المناسب.[3]

كما ركز الباحثين في تعريفهم للفعالية على البيئة المحيطة حيث نجد ميلز وكيلي MILES&KEELYبانها درجة نجاح التنظيم في مواجهة متطلبات البيئة وإشباع حاجات العاملين بالمنظمة أو المتعاملين معها العملاء والموردون.

"قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو، بغض النظر عن الأهداف التي تسعى لتحقيقها[4].

"تعرف أيضا قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة في بئتها في سبيل اقتناء الموارد الغادرة التي تمكنها من أداء وظيفتها.عرفها DOUL MOTTبأنها تلك المنظمات

[1]-علي الشريف ،**الادرة المعاصرة** ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2000، ص 29.

[2]-هاشم حمدي رضا ، **تنمية مهارات الاتصال والقيادة الادارية**، دار الراية ، عمان، الأردن ، 2009، ص 37.

[3]-ناصر قاسيمي ، **دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل**، دوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2011، ص 98.

[4]-بلقاسم سلاطنية ، **الفعالية التنظيمية في المؤسسة** ، مدخل استراتيجي، دار الفجر، الجزائر، 2013. ص 18.

التي تسعى لتنتج أكثر وبنوعية أجود وتتكيف اكثر مع المشكلات البيئية إذ قورنت بالمنظمات الأخرى المماثلة.[1]

يشير الفار ALVER ان الفعالية" قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الاهداف التي تحققها"

عند استعراض التعريفات الخاصة بالفعالية نجد أنها ابتدأت بصورة غامضة بعض الشيء فقد عرفETIZIONIالفعالية بانها الدرجة التي تدرك أو تحقق بها المنظمة أهدافها، وذلك أن نتساءل هنا اهداف من هذه؟ هل هي قصيرة أو طويلة الأمد؟ رسمية أو غير رسمية؟ لذلك تهتم نظرية التنظيم بتحديد مفهوم واضح للفعالية التنظيمية والواقع أن الهدف الذي يتفق عليه أغلب الباحثين تشترط النجاح المنظومة هوالبقاءSURVIVAL لأنه الشيء المهم الذي تحبه المنظمة إن استخدام البقاء كمعيار للفعالية يقود إلى الاعتراض ضمنيا أن المنظمة تكافح ضد الموت، فالبقاء تشخيص لحالة الموت أو الحياة، لكن المنظمات لا تموت كلها كما يموت الأفراد، عند موت الانسان يحصل على شهادة وفاته من الجهات المختصة مع تحديد مكان وتاريخ وفاته بدقة، مثل هذا الشيء لا نجده في المنظمات، فالمنظمة لا تموت ولكناه تعيد تشكيل وضعها بصورة جديدة، غما تدمج مع منظمة أخرى او تعيد تنظيمها أو تبيع أفرادها الأساسية إلى منظمات أخرى [2].

فقد تغير مفهوم الفعالية التنظيمية في الستينات وبداية السبعينات من التركيز على قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المتمثلة بالبقاء إلى معايير جزئية مثل: مستوى الروح المعنوية عند العاملين، معدل الحوادث وإصابات العل، نسبة التغييب عن العمل، معدل دوران العمل إلى غيرها من المؤشرات الدالة على فعالية المنظمة وهذا بفعل الكثير من الدراسات من مؤشرات الفعالية كذلك النوعية، الصراع،المرونة، التأكيد على التدريب،

[1]- عبد الغفار حنفي، **أساسيات الادارة وبيئة العمل**، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، ص 155.

[2]- صلاح الدين عبد الله ، **مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية**، مجلة الإدارة العلمية، الرياض، العدد 54 ، جويلية 1987

المهارات الإدارية الخاصة، إدارة المعلومات الإنتاجية، التخطيط ووضع الأهداف حتمية الموارد البشرية [1].

تجدر الاشارة الى ان الاختلاف الناتج عن التعاريف يرجع الى اختلاف ميادين الدراسة وطبيعة التنظيمات(خدمية وصناعية) مما يؤدي الى الاختلاف في درجة قياسها ما يجرنا الى تغليب جانب عن اخر في دراستها ، فالمنظمة المستقرة ليست كغير المستقرة.

جدول رقم(5): المعايير المختلفة للفعالية التنظيمية:

1	معدل الإنتاجية	8	نسبة الدوران الوظيفي
2	الكفاية	9	مستوى الرضى الوظيفي
3	معدل الربح	10	مستوى الدافعية لدى العمال
4	نوعية الخدمة المقدمة	11	مستوى الروح المعنوية لدى العمال
5	معدل حوادث العمل	12	درجة الرقابة
6	نسبة النمو	13	درجة التماسك/ التناقض
7	معدلات التغيب عن العمل	14	درجة المرونة/ التكيف
15	التخطيط هو تحديد الأهداف	23	التحكم بالبيئة المحيطة
16	مستوى الإجماع على الأهداف	24	اعتماد التقييم على الجهات الخارجية
17	ايمان العاملين بأهداف التنظيم	25	الثبات والاستقرار
18	درجة التوافق مع الأدوار والقيم الشخصية	26	أهمية الموارد البشرية
19	درجة المهارة في العلاقات الشخصية	27	مشاركة العاملين وقدرتهم على التأثير
20	مستوى المهارات الوظيفية	28	التأكيد على أهمية التدريب والتطوير
21	طبيعة الاتصالات وإدارة المعلومات	29	التأكيد على الإنجاز
22	درجة الاستعداد والجاهزية للعمل	30	الفاعلية الشاملة

SOURCE:GOODMAN(J) JOHN (P) CAMPBELL: **ON THE NATURE ORGANISATIONNEL EFFECTIVE NESS**.SAN FRANCESCO. JOSSEY BASS 1977. P41.

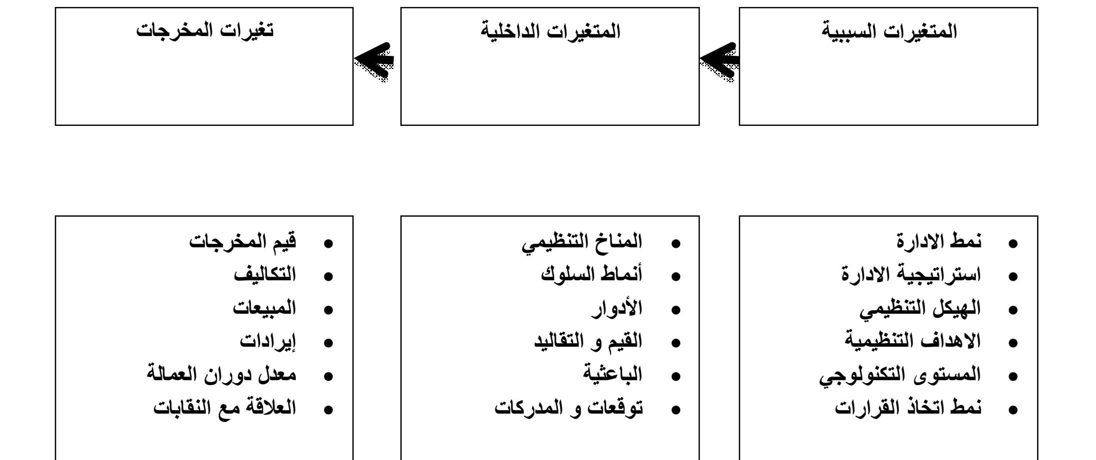
[1]- عبد السلام أبو قحف، **اقتصاديات الأعمال**، المكتب العربي الإسكندرية، مصر، ص 119- 1993.

ولاشك أن أي معيار بيتم اختياره كمؤشر على الفاعلية يعتمد على الشخص أو الجهة التي تقدم بالتقييم أكثر من الاعتماد على العمل أو التنظيم الذي يجري تقييم فاعلية وكذلك بأن بعض مقاييس الفاعلية أكثر مناسبة لتنظيم ما فيها إلى تنظيم آخر، ففي أي تنظيم في مراحل إنشاءه قد يكون القدرة على البقاء وإحداث التوازن بين النفقات والاجراءات هدفا مقبولا ولكن مع مرور الوقت يتغير هذا المعيار، ليصبح معدل الأرباح المتحققة أو الحصة في السوق.

كما تعرف الفعالية بانها درجة أو مستوى التمييز في تحقيق الأهداف على مدى حياة المنظمة [1].

ويحدد ليكرت ثلاث مجموعات من المتغيرات التي تؤثر في الفعالية يوضحها

الشكل رقم (8): مجموعة المتغيرات المؤثرة في الفعالية:



المصدر: سعيد محمد المصري ، **التنظيم والادارة** ، الدار الجامعية ، الاسكندرية، مصر، 2002، ص 182

[1]- MINTZBERG (H) :**structure et dynamique des organisations** , ed d'organisation و 3 eme ED Paris ,2000. P 206.

اما PRICE . Jفيقدم نموذجا أكثر انفتاحية يتكون من خمس مجموعات من المـتغيرات التي ترتبط ايجابيا بالفعالية.

1. المتغيرات المرتبطة بالكفاية الانتاجية.
2. المتغيرات المرتبطة بالروح المعنوية السائدة في التنظيم.
3. المتغيرات المرتبطة بمدى الالتزام بالأهداف.
4. المتغيرات المرتبطة بقدرة التنظيم على التكيف مع المتغيرات البيئية .
5. المتغيرات المرتبطة بمدى استقرار المنظمة في البيئة.

وفي أن متغيرات الكفاءة الانتاجية هي أكثر المتغيرات أهمية وارتباطا بالفعالية [1].

كما يعطي لنا تحقيق للمتغيرات المستقلة في النموذج التالي:

[1]- سعيد محمد المصري، الإدارة والتنظيم، مرجع سابق، ص184.

الشكل رقم(9): يبين المتغيرات المؤثرة في الفعالية (شروط تحقيق الفعالية المستمرة للمنظمة: حسب J . PRICE):



المصدر: سعيد محمد المصري، الإدارة والتنظيم، مرجع سابق، ص186

عناصر الفعالية:

هناك العديد من المقالات في المجالات الأكاديمية والصحافة المعروفة ناقشت الجانب المختلفة للعمل، حيث قام بنشر خلاصة شاملة للبحوث المنتشرة حول الفرق العمل من يناير 1990 إلى أفريل 1996ن وقد تضمنت مراجعتهم أكثر من 200 مقابلة أولية وقد أثمرت في الأخير بخلاصة 24 دراسة شملت 29 فريق عمل من قطاع الصناعة 14 منهل قطاع الصناعات الخدمية، 5 من المؤسسات الحكومية و6 شركات مختلطة إن جميع الدراسات استخدمت واحداو أكثر من أبعاد فريق العمل متغيرات تابعة وهذه الأبعاد حددها المؤلفون كمؤشرات سلوكية، موقفية ومؤشرات الأداء المختلفة التي تشمل الإنتاجية، الغيابية، الرغبة في ترك الخدمة ومعدل استبدال العاملين.

لقد طور إطار عمل إرشادي لتحليل الفعالية كما في الشكل القادم والذي يوضح أن فعالية الفريق هي رسالة لأربعة تأشيرات هي العوامل البيئية، عوامل التصميم، عمليات المجموعة وسمات المجموعة الاجتماعية النفسية.

العوامل البيئية تشمل خصائص البيئة الخارجية مثل: اضطراب وخصائص الصناعة والوظيفة أو المنظمة التي يقوم المدراء بالرقابة عليها والتحكم فيها مثل سلطة المجموعة ومجملها والعوامل الديمغرافية، التنوع المكافآت الاشراف والتكوين، أما عمليات المجموعة فإنها تشير إلى الاتصال والصراع بين أعضاء الاجتماعية للمجموعة تتضمن الاعتقادات والفهم المشترك والحالة العاطفية.

إن مجموعة العمل ككيان اجتماعي تشترك في ميزات اجتماعية نفسية تؤثر على سلوكياتها وأشار إلى التركيبات التي تم دراستها تاريخيا حول فريق العمل تتضمن تماسك المجموعة النتائج العقلية الاعتقادات المشترك والفهم والعاطفة المشتركة، كل هذه تنشا كسبب لكل سلوك وموقف وتعريفات الأفراد ضمن المجموعة [1].

بالرغم من تركيز جميع المقالات التي تمت مراجعتها على خصائص مجموعة العمل بدلا من مميزات الافراد، إلا أن الصفات المحددة للأفراد التي درست ضمن مجموعة العمل

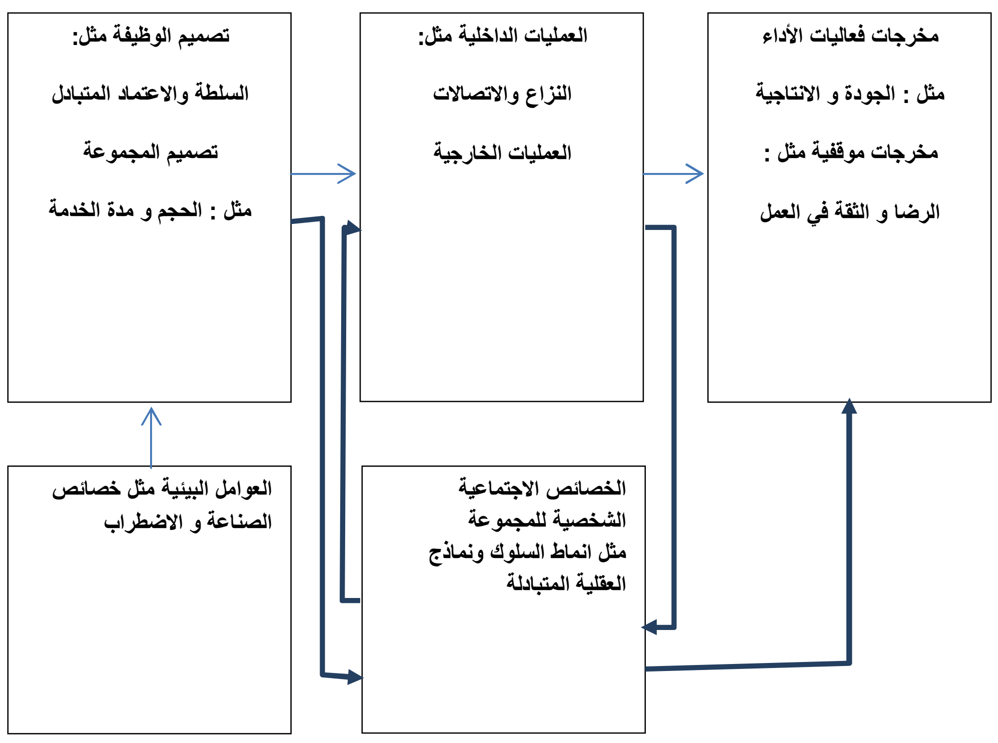
---

[1] - Goheen (SG) Bailey (D.R) :**What makers teams work Group effectiveness research from the shop floor of the executive suite journal of management** .P23. 1997.

تشمل المتغيرات الديمغرافية مثل السن، الجنس، الوظيفة، المستوى التعليمي، الخدمة، وهنا يظهر الحاجة للاهتمام أكثر بالتركيز على التأثير على عمليات المجموعة والمميزات النفسية والاجتماعية للمجموعة إلى خصائص، سلوكات، تصرفات، ومواقف الافراد والمشكلون لها.

هناك ثلاثة عوامل أساسية يمكن اعتبارها منبهات هامة لبعض جوانب فعالية العمل والتي تتخذ من سلوكيات ومواقف الأفراد أساسا وقاعدة له بالنسبة للأفراد العاملين داخل الفريق وهي الصراع، التعاون بين المجموعة وتماسك المجموعة.

الشكل رقم(10): يمثل نموذج COHEN (SG) BOILEY (D.R) **الارشادي بفعالية فريق العمل:**



SOURCE:COHEN (SG) BOILEY (D.R).OP CIT P 57 .

نموذجCOMPION ET حول فعالية فريق العمل:

إضافة إلى التعريفات السابقة هناك تعريف الثلاثي COMPIONوHIGGS و MEDEKER(1993)الذين عرفوا الفعالية من ناحية الإنتاجية و رضا المستهلك، والعامل وأحكام المدير أو آرائه، ووفقا لهذا النموذج فإن تصميم العمل والاعتماد المتبادل وتركيب الفريق هي موضوعات تساهم في معايير الفعالية، يعتبر الاعتماد المتبادل أحد العناصر الأساسية لفريق العمل حتى تبقى وتكون فعالة من أشكاله الاعتماد المتبادل في الوظيفة والذي يتضمن أعضاء الفريق ومحددة بشكل أوضح يلتزم بها كل أعضاء الفريق يجعلهم يعملون مع بعضهم البعض كما تعتبر التغذية المرتدة ومكافآت الاعتماد المتبادل.

المكون الآخر لنموذج COMPION ET ALL هو تركيبة فريق العمل والتي تشمل على عدم التجانس في كل من الخبرات والقدرات وعدم التجانس يساهم في الفعالية بسبب إمكانية تعلم أعضاء الفريق من بعضهم البعض وذلك يزيد من تدفق المعلومات، كما للمرونة أن تسمح للعاملين ملأ المناصب الشاغرة في كافة أنحاء التنظيم وأي غياب لا يخلق التأخير أو الخوض وأن حجم الفريق يكون كبير بما فيه كفاية لإنجاز العمل من أجل الحفاظ على التنسيق والالتزام بين الجماعة.

كما يعتبر الاتصال والتعاون بين أعضاء الفريق ضروريين حيث يدعمان التكامل بين أعضاء التنظيم من خلال الحوار الفعال مع الفرق الأخرى خاصة الثالثة وهي أن العملية التي تقف العمل الداخلي والتفاعل الاجتماعي لفريق العمل فقد وجد أن التأثير أو النفوذ هو أقوى لكل الخصائص ويرتبط بكل معايير الفعالية الثلاثة، وهذا يدعم أولئك الذين صرحوا بأن أحد أهم خصائص فريق العمل إن الدعم الاجتماعي يعتبر جزء من العملية التي تشمل أعضاء لديهم تفاعلات ايجابية من خلال مساعدة بعضهم البعض ويجعل الوظائف المهملة أكبر اهتمام وبيئة منفعلة ودائمة [1].

---

[1]-Campion (M.A) Medeker (G.J) HIggs (A.C) :**relations between work group characteristic and effectives implications for designing effective work group personal psychology** vole .P 46- 1993.

إن الشعور بأن الفريق يسلكون ناجحا في بلوغ أهدافه يعتبر مهما فعليه امتلاك أهداف محددة وواضحة لكل أعضاء التنظيم وهو من بعضها وان لا يشعروا بانهم مستاؤون من بعضهم البعض.

ويجب أن يكون هناك التزام لأداء الفريق بدلا من الأداء الفردي، وهو أن يشعر كل فرد بانه مسؤول عن أهداف الجماعة وحجم الوظيفة الموكلة إليه وتأثيره عليها، هذا لا يعني أن جميع الأفراد الجماعة لديهم نفس القدرات لاختلاف تجاربهم وخبراتهم ومهارتهم، وإنما يجب أن يكون العلاقات قوية وهي الأسباب في ذلك، هذا يسمح بوجود فريق عمل انفتاحي يسمح بتبادل المعرفة والمهارة، والخبرات، وضرورة الاستماع إلى جميع الأفكار وتنميتها بدون وجود هيمنة من قبل المشرف أو أحد أعضاء الفريق.

مثلما تستلزم فعالية الفريق رضا جميع الأعضاءو المشاركة والرغبة والاستمرار والتماسك والانسجام الداخلي مؤشرات لحل المشاكل والاتصال الجيد ولعب الأدوار، كما تحتاج الفعالية إلى المهارات الشخصية والمفاهيمية، والعقوبة هي منع اكتساب كل هذه المهارات أن نوع الفريق له أهمية بالغة بالنسبة لمحددات فعالية الأداء ومن خلال التمييز بين أنواع طرق العمل فإن الفعالية تختلف وفقا لتركيبة هذه الفرق.

مداخل لقياس أدوار أو دراسة الفعالية التنظيمية:

التعقيد الذي صاحب موضوع الفعالية، وحالة عدم اتفاق الباحثين على تعريف واحد جامع مانع للفعالية التنظيمية أدى إلى ظهور أربعة عوامل رئيسية لدراستها وقياسها هي:

مدخل تحقيق الهدف: لما كانت المنظمات تستحدث من أجل تحقيق أهداف محددة في بيئة معينة لأن المنظمات لا تسير بشكل سليم دون وجود أهداف لها، ومن الأهداف المألوفة للحكم على الفعالية المنتظمة لتأدية المؤسسة للخدمات المطلوبة منه بشكل جيد وبتكلفة قليلة، وبالنسبة للمؤسسة الخاصة القدرة على تحقيق أقصى ربح ممكن والتفوق على المنافسين او التوسع والانتشار، فكل تنظيم لديه اهداف واضحة قابلة للقياس كما

ونوعا ولديها إجماع أو اتفاق من قبل العاملين على هذه الأهداف غير أن الكثير من المنظمات الإدارية لا تضع دوما أهدافا محددة قابلة للقياس.

إن الذين يجيدون هذه الأهداف هم الإدارة العليا من مديرين ونوابهم ولكن المعروف أن هناك أطراف كثيرة تشارك في صياغة الأهداف التنظيمية ولا يقتصر الأمر في هذا المجال على الإداريين في مستويات الإدارة العليا والسؤال هنا، كيف يمكن تشكيل كل هؤلاء في التحقق من طبيعة تحقيق الأهداف كما يرونها جميعا.

أما المشكلة الأخرى في قياس الفعالية التنظيمية وفق هذا الاسلوب هي وجود عدة مستويات من الأهداف الاستراتيجية ومتوسطة المدى وقصيرة المدى، فأهداف الجامعات أهداف تشمل التعليم والبحث العلمي والتدريب وخدمة المجتمع ،كما ان الأهداف الاستراتيجية للجامعات قد تكون قيادة المجتمع وبلورة فلسفة أساسية في هذا الاتجاه، بينما قد يكون للجامعات أهداف متوسطة المدى وهي ايجاد بنية تحتية تتمثل بتأهيل الكوادر التدريسية والبحثية والمختبرات اللازمة، وأهداف قصيرة المدى كاستحداث البرامج الأكاديمية والتدريبية ومراكز البحث، فكل الأهداف قد تتعارض وهو أساس الإدارة الفعالة في التوفيق بين هذه الأهداف.

مدخل النظم:

مفهوم النظم يقتضي أن يتم النظر للتنظيم باعتباره كيانا مركبا ويتكون من عديد من الأنظمة الفرعية المرتبطة لكل منها خصائصها الخاصة بها والتي تشكل في مجموعها كلا متكاملا مختلفا في خصائصه عن صفات الأنظمة الفرعية ويتكون النظام من عدة عناصر أهمها: المدخلات، العمليات، الأنشطة التي يتم من خلالها تشغيل المدخلات وإدارتها، المخرجات وهي العنصر الثالث المتمثل في السلع والخدمات التي يتم إنتاجها.

المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية على التنظيم، التغذية الفلسفية التي يتم من خلالها رصد أراء المنتفعين من الخدمات والسلع المنتجة وكافة المتأثرين بها.

إن مدخل النظم لا يلغي أهمية الأهداف ولكنه يؤكد على أنها مجرد عنصر واحد في مجموعة معقدة من معايير الفعالية، فهذا المدخل يقوم على المعايير التي تعمل على زيادة

فرص البقاء على المدى الطويل مثل المعايير الخاصة بقدرة الأنظمة في الحصول على الموارد البشرية والموارد التي تعكس قدرة المنظمة على الاندماج مع بيئتها الخارجية.

ويفترض هذا المدخل أن المنظمات تتكون من أنظمة فرعية متفاعلة مع بعضها وإذا ما عمل أي منها بصورة غير جيدة فسوف يؤثر على أداء المنظمة ككل وأن الفعالية تتطلب التفاعل الايجابي بين المنظمة وبيئتها، وتتحقق الفعالية في نظرية النظم بوجود وعي وتفاعل كامل مع المكونات البيئية وإن استمرار التنظيم يتطلب استمرار الجهد لتأمين كافة المدخلات من مواد خام وقوى بشرية وخطوط الإنتاج والتعامل مع المستجدات.

في هذا المدخل نجد صعوبة لقياس بعض المعايير فكيف نقيس معيار مرونة استجابة المنظمة للبيئة المتغيرة، وإلى جانب ذلك هنا مشكلة إعطاء نفس الأهمية لوسائل مقارنة بالغايات والأهداف، فتقبل في كرة القدم إن المهم هو من يربح وليس المهم كيف يلعب.

الجدول رقم(6): معايير لقياس الفعالية التنظيمية من منظور نظمي:

المتغيرات الأساسية	مصنع	مستشفى	جامعة
المدخلات/ مخرجات	العائد على الاستثمار	عدد المرضى المعالجين	عدد أبحاث أعضاء هيئة التدريس
عمليات تحويلية/ مدخلات	التغير في مستوى المخزون	معدل الاستثمار في التكنولوجيا الطبقية	تكلفة نظام المعلومات
عمليات تحويلية مخرجات	حجم المبيعات	عدد المرضى المعالجين	عدد الطلبة
المدخلات/ مخرجات	التغير في رأس المال	التغير في عدد المرضى	التغير في اعداد الطلبة

SOURCE:WILLIAM (M) EVAN: **ORGANISATION THEORY AND ORGANISATIONNEL EFFECTIVE NESS** : THEORY RESARCH UTILISATION S.TATE UNIVERSITÉ PRESSE 1978 P23.

مدخل العناصر الاستراتيجية:

تتحقق الفعالية التنظيمية من وجهة نظر اصحاب هذا الاتجاه عندما يستطيع التنظيم تلبية المطالب الاستراتيجية المؤثرة عليه، والتي يعتمد عليها في استمراره وبقائه والتي يمثل فقدانه الدعم الذي تقدمه له تهديدا لوجوده، وهذا المدخل يشبه مدخل النظم وإن ركز على جوانب مختلفة فكلاهما يؤكد على أهمية التفاعل البيئي، لكن هذا المدخل لا يركز على التعامل مع كل المتغيرات البيئية وإنما هي إرضاء العناصر البيئية التي تؤثر استراتيجيا في استمرار عمل المنظمة، فالجامعات الحكومية تتعامل مع الفعالية التنظيمية من حيث قدرة الجامعة على استقطاب الطلبة الجدد وتخريجهم دون أن يهتم بموضوع توظيفهم لماذا؟ لأن هذه الجامعات لا تتأثر بتوظيف أو عدم توظف هؤلاء الخرجين بينما تتأثر بشكل مباشر بإقبال الطلبة عليها لأن ذلك إن لم يحدث تتعثر عملية نجاح الجامعة ويتأثر بقاءها في البيئة والعكس، ويفترض هذا المدخل أن المنظمات ميادين سياسية تتصارع فيها المصالح المختلفة من أجل السيطرة على الموارد ووفقا لهذا التصور تقاس فعالية المنظمة بمدى نجاحها في إرضاء الأطراف الأساسية تلك الأطراف التي تعتد عليها المنظمة في بقائها ونجاحها المستقبلي.

إن المدير الذي يرغب في استخدام هذا المدخل في التعرف على فعالية المنظمة لابد ان يبدأ أولا بسؤال الأعضاء او الائتلافات المهمة لكي يحدد العناصر التي يعتبرونها حيوية لبقاء المنظمة ثم يقوم بعد ذلك بتجميع هذه العناصر في قائمة موحدة تمهيدا بتحديد الأهمية النسبية لكل عنصر فيها تم تحديد التوقعات التي يمتلكها نمو المنظمة وماذا يريد منها، فكل من هذه الجهات الاستراتيجية لديها أهداف خاصة معينة يسعى إلى تحقيقها وما هي الوسائل التي يستخدمها للضغط على المنظمة لكي تحقق أهدافه.

مدخل القيم المتنافسة : التوفق بين القيم والمصالح المختلفة :

ينطلق مؤيدو هذا الاسلوب في تحديد الفعالية التنظيمية من افتراض عدم وجود معيار مثالي ووحيد لقياس الفعالية يتفق عليه الجميع، إذ ليس هناك إجماع على الأهداف التي يهدف التنظيم إلى تحقيقها ولا على أولوية بعضها على البعض الأفراد إذ أن معيار الفعالية معيار شخصي يعتمد على القيم الشخصية للقائمين على عملية التقييم، لذلك لابد لأي تنظيم من تحديد المصالح المختلفة التي لابد من خدمتها وتركيبها في قائمة واحدة تشكل فيها معايير خاصة لكل تنظيم وحسب طبيعة العمل [1].

ومن أجل تطبيق هذا المدخل أخذ المهتمون بالموضوع يبحثون عهن المواضيع المشتركة التي تطرحها معايير الفعالية، حيث يتم تشخيص ثلاثة مجاميع أساسية من القيم التنافسية هي:

المجموعة الأولى: المرونة ضد السيطرة.

وتؤثر هذه المجموعة متناقضين من القيم للهيكل التنظيمي، فالمرونة تعكسها متغيرات الابداع والتغيير بينما تتجسد السيطرة بمتغيرات الثبات والنظام وإمكانية التنبؤ.

المجموعة الثانية: الأفراد ضد المنظمة:

وتتعامل هذه المجموعة مع ما إذا كان المعيار يهتم بالأفراد ومستقبلهم ويهتم بالمنظمة ومستقبلها.

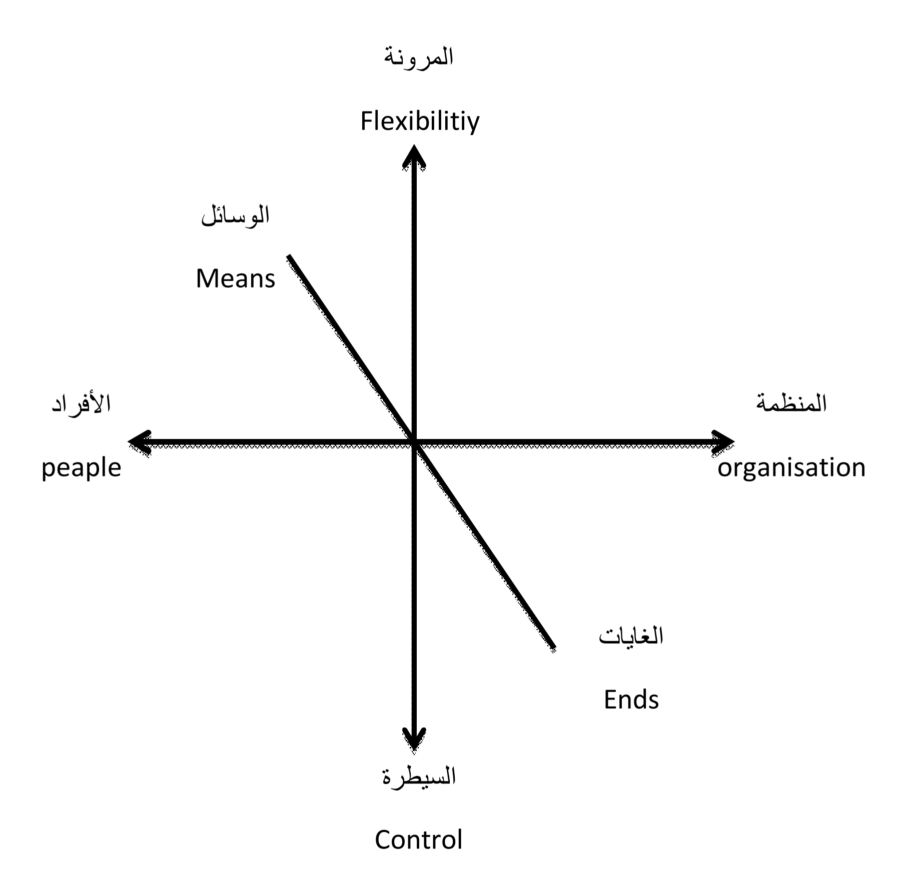
المجموعة الثالثة: الوسائل- الغايات:

حيث تركز الوسائل على العمليات الداخلية في المدى الطويل بينما تؤكد الغايات على النتائج النهائية في المدى القصير، هذه المجاميع الثلاث للفعالية التنظيمية يعكسها الشكل التالي، كما ان هذه المجاميع الثلاث بالإمكان دمجها مع بعضها لتكون لنا ثمانية

[1]- Courtois A et autres :**gestion de production et organisation**.Paris, 1995. PP 131- 132

خلايا من المعايير الخاصة بفعالية المنظمة، فمثلا الجمع بـين الأفـراد والسـيطرة والغايـات يكون لدينا خلية، وكذلك دمج المنظمة والمرونة والوسائل يكون خلية أخرى وهكذا.

الشكل رقم(11): نموذج الثلاثة للفعالية التنظيمية:



SOURCE:STEPHEN ROBBINS :**ORGANISATION THEORY STRUCTURE DÉSIGNE AND APPLICATION**. THIRD EDITION. ENGLE WOOD CHIFFES NEW. JERSEY PRANTICE HALL. 1995. P71.

المقاربة بين مداخل الفعالية التنظيمية:

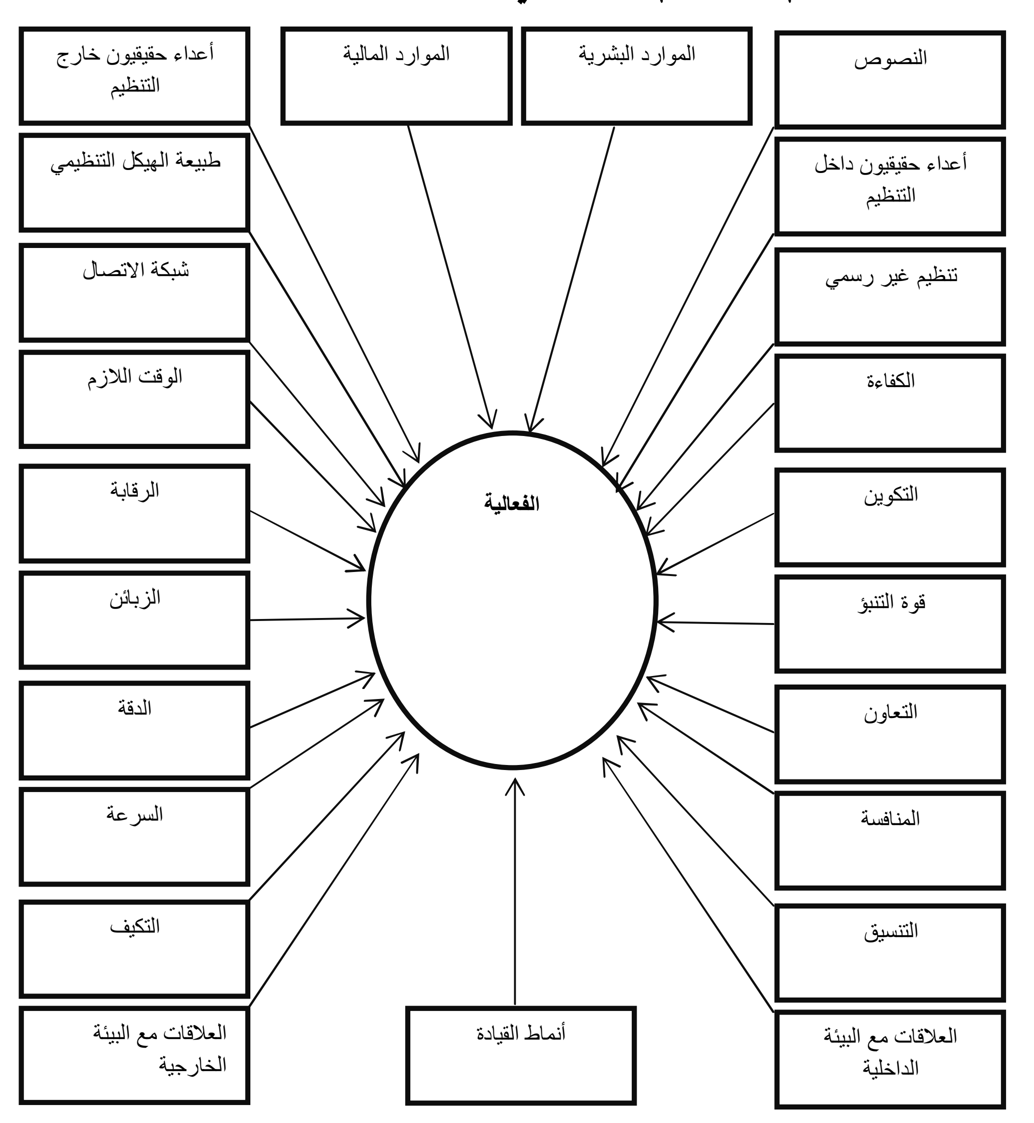
كل مدخل بأسلوبه الخاص ممكن أن يكون مفيدا، ولكن التساؤل المطلوب الاشارة اليه هنا تحت أي ظرف يفضل استخدام هذا المدخل وذاك للإجابة على ذلك قام العالم CAMERONسنة 1983 بمقارنة للمداخل الأربعة، وتوصل إلى أن كل منها يكون مفيدا جدا للحكم على الفعالية التنظيمية تحت الظروف المذكورة إزاء كل مدخل والآتي خلاصة لهذه المقارنة.

جدول رقم (7) : المقارنة بين المداخل الأربعة للفعالية التنظيمية:

المدخل	التعريف	حتى يكون مفيدا
تحقيق الهدف	تكون المنظمة فعالة بالقدر الذي: تحقق أهدافها المحددة مسبقا	يفضل هذا المدخل عندما. - عندما تكون الأهداف واضحة وبالإمكان قياسها ومحدودة بإطار زمني معلوم
النظم	يحصل فيه الموارد المطلوبة	عندما تكون هناك علاقة واضحة بين المدخلات والمخرجات
العناصر الاستراتيجية	كل أطراف الاستراتيجية راضية بالحد والدنيا على الأقل	عندما تمتلك الأطراف استراتيجية تأثير قوي على المنظمة ولابد للمنظمة من الاستجابة
القيم المتنافسة	تأكيد المنظمة على المجالات الأربعة يتقابل مع تفضيلات المتنافس	عندما لا تمتلك المنظمة وضوحا بالنسبة لاهتماماتها او عندما يكون تغيير المعايير مفيدا مع الوقت

المتغيرات المؤثرة في الفعالية التنظيمية:

الشكل رقم(12): أهم العوامل التي تعيق تحقيق الفعالية التنظيمية:



المصدر: ناصر قاسيمي ، **الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الاداري** ، دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر ، دكتوراه دولة في علم الاجتماع ،جامعة الجزائر 2005 ص 42.

معايير قياس الفعالية التنظيمية:

معايير الفعالية التنظيمية: توصل P.COMBELLمن خلال دراسة ما كتب حول الفعالية التنظيمية إلى ايجاد حوالي ثلاثين معيارا استخدم لقياس الفعالية التنظيمية وهذه المعايير هي [1]:

- **الفعالية العامة**: تتمثل في مجموعة الآراء والأحكام التي نحصل عليها من الخبراء والذين على علاقة بالمؤسسة.
- **الإنتاجية**: وتتمثل في حجم الإنتاج والخدمات التي تقدمها المؤسسة وتقاس على المستوى الفردي أو الجماعي لكل وحدة تنظيمية لنفس المؤسسة أو بين مؤسسات تتشابه في النشاط.
- **مقارنة الإنتاجية أو التكاليف** بين الوحدات التنظيمية لنفس الوحدة أو مؤسسات تتشابه في النشاط.
- **الربحية**: وهي كمية الايرادات من المبيعات بعد حذف التكاليف.
- **الجودة**: وترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن.
- **حوادث العمل**: وتقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل وما ينجر عنه من خسائر مادية وبشرية.
- **النمو**: وتقاس بحجم العمالة أو الطاقة الانتاجية القصوى للمؤسسة وحجم المبيعات وعدد الابتكارات.
- **معدل التغيب**: ويشير إلى الغياب عن العمل بدون مبرر.
- **العمل**: يشير إلى عدد الأفراد الذين تخلوا عن عملهم بمحض إرادتهم والذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي.
- **الرضا الوظيفي**: ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم.

---

[1]- صلاح الدين عبدا الله، **مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية**،مجلةا لإدارة العلمية، الرياض،العدد 54، جويلية 1987 ، ص11.

- **التحفيز والدافعية**: وتتمثل في درجة الاستعداد الفردي ومساهمته الفعالة على تحقيق الأهداف المسطرة.
- **الروح المعنوية**: ترتبط بالجماعة عكس التحفيز المرتبط بالفرد وتتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة ومدى شعورهم بالانتماء.
- **الرقابة**: وتسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة.
- **تحقيق التماسك** والتقليل من الصراعات من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة اتصال فعالة.
- **المرونة والتكيف**: وتعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة الأهداف متى تتوافق والظروف المستجدة.
- **درجة الاستقرار** التي تميز المؤسسة وقدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط.
- **الاندماج والتوافق** بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين من خلال التخطيط.
- **تمتع المؤسسة بالشرعية** والقبول من قبل المجتمع من خلال القيم السائدة بها وانسجامها مع قيم المجتمع.
- **التطابق في الأدوار والسلوك**، مثل تفويض السلطة وتوقعات الأداء...الخ.
- **المهارات العملية للمدراء**: ما سمح بتحقيق التفاعل الايجابي بين مختلف المدخلات
- **المهارات العملية لإدارة** التنظيم والتي تسمح بالاتصال بباقي المؤسسات الأخرى.
- **إدارة المعلومات والاتصالات**: وهذا بانتقال المعلومات بين كل الوحدات التنظيمية والخصائص الواجب توفرها في المعلومة من دقة ووضوح.

الاستعداد لتحقيق الأهداف الملموسة.

- **الاستفادة من البيئة**: بالإشباع الدائم والقرب بكل شيء متعلق بالفعالية.
- **التقييم الخارجي**: وتتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية والأحكام التقويمية التي تقدرها بحكم علاقتها بالمؤسسة.

- **الاستقرار**: وهذا بصياغة بناء المؤسسة وإعدادها بكل المستلزمات خاصة في حالة الطوارئ.
- **تكلفة الإدارة**: وتتمثل في النسبة بين مرتبات ومكافآت مختلف عناصر القوى مقابل ما يقومون به من أعمال.
- **مدى المشاركة** من قبل أعضاء المؤسسة في عملية القرار خاصة التي تكون على علاقة مباشرة.
- **برامج التكوين والتطوير** وتتمثل في حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص التنمية الموارد البشرية المتاحة لها.
- **التركيز على الانجاز**: وهي الحاجات التي تسعى الفرد إلى تحقيقها وتشمل عناصر التحفيز الأساسية.

هذا الكم الهائل من المعايير الذي استخدم لقياس الفعالية التنظيمية يمكن القول أن الفعالية التنظيمية يمكن النظر اليها بشكل مختلف، كما يذكر أيضا على عدم وجود اتفاق حولها ومحدداتها، كما ان الدراسات التي تشير إليها لا تفعل ذلك مباشرة وإنما تتعامل معها بطريقة ضمنية.

العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية:

حظيت عملية محاولة ايجاد معايير لقياس الفعالية التنظيمية بحيز كبير من اهتمام الباحثين والممارسين للتنظيم وذلك لغياب فلسفة شاملة وبناء على العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية نقوم بتقديم أسباب المشاكل التي واجهت قياس الفعالية، لذلك يمكن أن نقدم مجموعة العوامل التي لها تأثير في تحديد الفعالية ولكن ليس على سبيل الحصر:

- درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمدة في المؤسسة.
- اساليب تكنولوجيا كثيفة في رأس المال أو كثيفة العمالة.
- درجة الالتزام باللوائح والاجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي.
- التنسيق على المستويين الرأسي والأفقي.

- وحدة السلطة التي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة.
- تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية.
- اعتماد المركزية واللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون إفراط أو تفريط فالمركزية تفيد في كل ما هو استراتيجي واللامركزية مفيدة في كل ما صور روتيني.
- فلسفة التعامل مع البيئة الخارجية وطبيعة نظام الضبط للمؤسسة أثناء التفاعل مع البيئة الخارجية.
- القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة.
- نظم الرقابة والمتابعة المعتمد في شكل جزاء وعقاب.
- شبكات الاتصال المتكاملة كممر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات.
- القدرة على تعبئة الموارد ودرجة الحرفية اتي تتميز بها المؤسسة.

كل هذه المتغيرات ليست على سبيل الحصر و ترتبط بالفعالية التنظيمية بعلاقة سببية وعدم تحديد درجة تأثيرها بدقة يصعب من عملية القياس [1].

صعوبات الفعالية التنظيمية:

عدم وجود فلسفة لقياس الفعالية التنظيمية يرجع إلى الأسباب التالية:

1-اعتماد البعد المحاسبي في قياس الفعالية، التي تنطلق من فكرة الربح كمعيار للفعالية يعاني الكثير من القصور في إعطاء صورة واضحة بالرغم من شيوع استخدامه على نطاق واسع ويمكن إرجاع هذا القصور إلى العوامل:

- الخلل في انظمة الضبط المحاسبية بشقيها العام والتمثيلي وذلك بحكم الإهمال للمعلومات أو الجهل بها.
- تأثير مجموعة من المتغيرات الخارجية تؤثر على دقة المعلومات كدرجة المنافسة التي تتميز بها الأسواق فتوجه المؤسسة إلى سوق غير تنافسي يمكنها

[1]–[2]– سعيد محمد المصري، **التنظيم والإدارة**، مرجع سابق ص، ص237، 236.

من تحقيق مستويات عالية من الأرباح، هذه الأخيرة ليست مؤشر فعالية وإنما لوضعية احتكارية.

2-إن اعتماد البعد الاقتصادي كمؤشر للفعالية من خلال استخدام معيار القيمة المضافة والتي تمثل إنتاج الثروة او التفاعل الايجابي بين مكونات المؤسسة لا تعتبر الأسلوب الأفضل ليقاس الفعالية، وهذا بسبب إمكانية زيادة القيمة المضافة بأساليب مختلفة لا تبررها اعتبارات الاستخدام الاقتصادي للموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة.

3-إن لمعالجة الجزئية للسلوك التنظيمي انطلاقا من مداخل كلاسيكية تركز على العمل ومداخل نيو كلاسيكية تركز على العامل ومداخل رياضية تركز على الرشد المحدود وإمكانية التنبؤ والتخطيط، فمثلت هي الأخرى في التوصل إلى تقديم نظرة شمولية لقياس الفعالية [1].

كذلك أدى اعتماد المدخل النظامي إلى رسم صورة شمولية لمختلف الظواهر التنظيمية وأبرز دور العوامل البيئية في تحديد النتائج المحققة على مستوى المؤسسة لكن الإفراط والتصميم لهذا المدخل أدى إلى صعوبات تواجهه في ميدان التطبيق وذلك لاعتبار ان الفعالية التنظيمية تتحقق من خلال قدرة المؤسسة على التحكم في العوامل الداخلية والخارجية معا.

وهذا ما يعتبر من المعطيات المستقبلية على الإطلاق، هذه الوضعية ساهمت في بروز المدخل التوفيقي الذي أكد على العوامل الموقفية في عملية قياس الفعالية التنظيمية، والتي تعتبر بالنسبة لهم عملية توازن بين مجموعة المتغيرات المؤثرة وبناء على تلك الأسباب التي تقف كعائق لإيجاد فلسفة قياس شاملة يمكن ذكر الصعوبات التي تواجه عملية القياس في النقاط التالية:

- عدم وجود إجماع في تفسير ظاهرة الفعالية وتحديد متغيراتها الأساسية يجعل من عملية قياسها صعبة، فعل سبيل المثال اعتبار الفعالية هي المقابل لدرجة تحقيق

الأهداف نجد فيها تصميم كبير، إذ يختلف محتواه اختلاف الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة، فيمكن ان تكون الفعالية مقبولة من قبل المساهمين، وفي نفس الوقت مرفوضة من قبل العمال وبمعنى آخر ما هي طبيعة الأهداف التي تعتمد في قياس الفعالية هل الأهداف الرسمية المعلنة أو غير الرسمية.

- شبكة الثبات عبر الزمن وصدق المقاييس التي تستخدم في قياس الفعالية سواء للمعايير الكمية أو السلوكية.
- مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة ومدى ملائمتها لواقع المؤسسات من حيث طبيعة النشاط والحجم إلى جانب ذلك صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية والبيئية والتي تخضع لأحكام شخصية أكثر منها أحكام موضوعية ومنه عملية الترجيح تختلف من شخص إلى آخر أو من مؤسسة لأخرى.

وبناء على ما سبق يمكن القول أن قياس الفعالية يتوقف على تعميم مدخل متكامل يأخذ بعين الاعتبار الأبعاد المحاسبية والاقتصادية السلوكية وهذا ما سوف نعرفه من خلال اعتماد لوحة القيادة في محاولة لقياس الفعالية [1].

العلاقة بين الفعالية والكفاءة ومعيار التفرقة بينهم:

لا يمكن الحديث عن منظمة نامية ومتطورة ومستمرة دون ان نحدد بدقة درجة فعالية الأسس التي بنيت عليها وكذا مدى كفاءتها وقدرتها على تحقيق الأهداف و الاستراتيجيات المسطرة لها وهذا طبعا بالاعتماد على كافة الأطراف المعنية من إدارة الموارد البشرية والعمال وكذا الإداريين وما يحكمهم من سلوكيات وتصرفات مهنية حيث يحددون نجاح المنظمة على أساس القدرة على التنافس وضمان الاستمرارية وهذا لا يتحقق إلا من خلال امتلاكها للكفاءة والفعالية الذين يثيران دعامة وركيزة بالنسبة لكل مؤسسة.

[1]-عبدالسلامأبوقحف،**أساسياتالإدارةالاستراتيجية**،الدارالجامعية،الإسكندرية،ط1، 1992.ص94.

لذلك فمن المصطلحات الأكثر ارتباطا ببعضهما البعض هما الفعالية والكفاءة فاذا كانت الفعالية هي القيام بالعمل الصحيح والاهتمام بالقرارات الإستراتيجية أو تفاعل مكونات المنظمة على المستوى الكلي بما تحتويه على العكس وظيفة وإداريين وما يؤثر فيه من متغيرات خارجية وداخلية على العكس فالكفاءة ترتبط بمستوى الجزئي من التحليل التنظيمي بمعنى الأمور التشغيلية بينما الأداء هو عبارة عن الكفاءة والفعالية معا، من خلال ما تقدم حول مفهوم الكفاءة والفعالية، نجد أن مفهوم الفعالية أكثر اتساعا من مفهوم الكفاءة وفي غالب الأحيان يمكن التعبير على الكفاءة أنها متغير من المتغيرات الدالة على الفعالية.

كذلك يمكن ملاحظة التباعد في بعض الأحيان بين البحث عند الفعالية والبحث عن الكفاءة أي البحث عن الفعالية يكون على حساب البحث عن الكفاءة والعكس صحيح ولتحليل أكثر عمقا يمكن تقديم النموذج التالي من خلاله نميز بين الكفاءة والفعالية انطلاقا من التركيز على أن موضوع الفعالية والكفاءة يرتبط بالمؤسسة والعنصر البشري وتفاعلهما يمكن أن نميز بين المتغيرات التالية:

المؤسسة: يمكن اعتبارها على أنها تركز على عمليات داخلية أو عمليات خارجية.

الافراد: يمكن اعتبار تصرفاتهم على أنها تصرفات عقلانية او تصرفات طبيعية.

وبناء على تفاعل هذه المتغيرات يمكن تشكيل المصفوفة التالية المعبرة في:

الجدول رقم(8): تشخيص العلاقة بين الفعالية والكفاءة.

المؤسسة / الأفراد	توجه داخلي	توجه خارجي
سلوك عقلاني	كفاءة داخلية (1) تعظيم نسبة المدخلات تدني التكاليف	كفاءة خارجية (2) تفهم المركز العلاقة القائمة
سلوك طبيعي	فعالية داخلية (3) تعظيم تحفيز أعضاء المؤسسة	فعالية خارجية (4) تعظيم الإشباع المؤسساتي المجتمع

يتم قراءتنا لهذه المصفوفة كما يلي:

أ- **مكونات الكفاءة الداخلية**: كن خلال مراقبة تدفق العمل لتحقيق العملية الانتاجية بشكل أمثل كما ونوعا، هذا يتطلب تحويل المدخلات إلى مخرجات من خلال التكاليف باعتماد التخصص وتقسيم العمل بشكل ملائم ويمكن قياسها بواسطة إنتاج ساعة عمل، تكاليف السلعة المباعة، المردودية رأس المال المستثمر.

ب- **مكونات الكفاءة الخارجية**: ترتبط بالحصول على الموارد النادرة وتوزيع المنتجات وفي نفس الوقت تواجه مشاكل خاصة على المستويين الجزئي والكلي بالأسواق سوق الموارد وسوق المنتجات النهائية) وتتعلق بقرارات التموين تماسك الأسعار، تجزئة السوق، وفهم الكفاءة الخارجية، يرتبط بالانتقال الجيد للموارد التقنية والمعلومات بين المؤسسة والبيئة المحيطة يمكن قياسها بواسطة: تكلفة رأس المال، الحصة السوقية، تكلفة المواد الولية، تكلفة العمل، تنمية الأسواق الجديدة.

ج- **مكونات الفعالية الداخلية**: ترتبط بإشباع رغبات الأفراد باعتماد أساليب التحفيز وصياغة علاقات تقوم على التعاون كعنصر من عناصر الفعالية كالمهام والشروط ونظام تعويضات ونوعية العلاقات التنظيمية المرتبطة بالجماعة والمناخ السائد ويمكن قياسها:بواسطة معدل دوران العمل،عدد الشكاوى، اتجاهات الأفراد، الإضرابات..

مكونات الفعالية الخارجية:

وترتبط بالعلاقات القائمة بين المؤسسة وبيئتها الخارجية ليس على مستوى المعلومات والتبادلات التقنية وإنما على قدرة المؤسسة في إشباع مختلف الأطراف الاستراتيجية التي لها علاقة بالمؤسسة (زبائن، موردون، جماعات محلية) والمجتمع بصفة عامة ويمكن قياسها بواسطة:

درجة إشباع مختلف الأطراف، المسؤولية الاجتماعية، القدرة على تحديد المخاطر والمستوى المعيشي من خلال هذا التشخيص يمكن التأكيد على أن الكفاءة ترتبط بالمتغيرات التقنية الاقتصادية والمعلومات والفعالية تهتم بالجوانب الانسانية والمتغيرات ذات الطابع النوعي و كذا من خلال دراسة متغيرات الفعالية لا يعني ذلك الاهتمام بالبعض وقبولها وإهمال البعض الآخر وذلك لان كل مجموعة من المتغيرات مرتبطة بالمؤسسة كالهيكل والأفراد والبيئة والتكنولوجيا،كما ترتبط متغيرات الفعالية والكفاءة بعلاقات معقدة على المؤسسة التحكم فيها لعدة أسباب [1]:

من جهة تترجم العلاقات طبيعة الصراع القائم بين مكونات الكفاءة الفعالية وهي عبارة عن متغيرات متناقضة متعايشة مثل أن يقابل تعظيم الكفاءة الداخلية الضغط على الفعالية الخارجية، فالمراقبة الداخلية الصارمة لتدفقات العمل يمكن أن تنعكس على مستوى تحفيز الأفراد وكذلك تعظيم الكفاءة الخارجية ما قابله تخفيض للفعالية الخارجية فعملية استغلال الموارد يمكن ان يكون من خلال مجموعة من الاجراءات في شكل

[1] - Courtois A et autres :**gestion de production et organisation**.Paris, 1995. PP 131- 132.

تكاليف إضافية(ضرائب فوائد، ...الخ)، من جهة أخرى يمكن اعتبار الأداء الكلي، الكفاءة الداخلية + خارجية + الفعالية داخلية + خارجية من خلال هذه المعادلة فإن الأداء يتوقف على هذه المتغيرات الأربع فعلى سبيل المثال اعتماد المؤسسة لتنظيم أمثل للعمل على مستوى الآلات وتدفقات المهام والاجراءات دون الأخذ بعين الاعتبار تحفيز الأفراد وإدماجهم بشكل تؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق أداء ضعيف.

الجدول رقم(9): العلاقة بين الأداء والفعالية والكفاءة:

العلاقة	الكفاءة	الفعالية	الأداء
المفهوم	فعل الشيء بطريقة أفضل	فعل أفضل شيء	فعل أفضل شيء بأفضل طريقة
المدى	جزئي عمودي كمي	شامل أفقي نوعي	متكامل

SOURCE: BERRAH (L): **INDICATEUR DE PERFORMANCE**. ED. CAPA DUES. PARIS. 2002. P131

من هذا الجدول نستنج ان الكفاءة لا ترتبط بالمدى القصير ومتغيرات نوعية بينما الفعالية ترتبط بالمدى الطويل والمتغيرات النوعية، بينما الأداء يقدم لنا نظام متكامل مدخلاته تتمثل في الكفاءة والفعالية ومخرجات تحقيق الأهداف المعلنة عنها، وبعبارة أخرى يرتبط الأداء بالفعالية في المجالات التالية:

- شروط العمل الفيزيقية وعلاقات العمل.
- تنظيم العمل، توزيع الوظائف، وتقسيم المهام، والمصالح والأدوار.
- الاتصال والتنسيق والتشاور العملي والوظيفي بين الأفراد وتبادل المعلومات.
- تسيير الوقت الفردي الجماعي بين مختلف الوظائف.
- التكوين المندمج والذي ينسجم مع متطلبات الوظائف والمهام المنوطة بكل فرد.

- التطبيق الاستراتيجي: وهو سبيل وتقنيات تسمح بتحويل الأهـداف الاسـتراتيجية للمؤسسة في تشكيل عملية حقيقية تسمح بتحقيقها.

أما الارتباط بين الأداء والكفاءة فيظهـر مـن زاويـة النتـائج السـريعة لفـترة مسـرعة الإنتاج، مردودية... وتكوين طاقات مستقبلية من خلال التكوين المستمر وهـذا مـا يـؤدي إلى تعريف الأداء على أنه الفعالية الاقتصادية والاجتماعية.يمكن تبيان الفرق بـين الكفـاءة والفعالية في :

الجدول رقم(10):الفرق بين الكفاءة والفعالية.

موارد الاختلاف	الكفاءة	الفعالية
الهدف	الوسائل-الإمكانات- المدخلات	الرسالة_ الأهداف_ المخرجات
الهدف	الوسائل- الإمكانات- المدخلات	الرسالة- الأهداف- المخرجات

الهدف النهائي للعملية الإدارية برمتها هو تحقيق الفعاليـة التنظيميـة ويعـني ذلـك ان الأداء الفعال لإدارة المنظمة هو ذلك النوع من الأداء الذي تـتمكن المنظمـة بواسـطته مـن تعظيم نتائجها، وأداء مهامها ووظائفها المنوطة بها اهدافها ومن خلال تراكم وتعظـيم هـذا الأداء على المستوى التنظيمي في المجتمع ككل.

تستطيع ان تتوصل إلى رفاهية المجتمع، أي توفر القـدرة لديـه علـى إشـباع حاجـات أفراده عن طريق منظماته وهيئاتـه الخدماتيـة، والإنتاجيـة [1]، فالفعاليـة تعـني إنجاز المهمـة المناسبة أو القيام بالعمل المطلوب، ويمكن قياسها مثلا بحصة المنظمة في السوق التنافسي او بمقدار مساهمتها في الهدف التنموي المحدد لهـا، امـا الكفـاءة فتتعلـق بإنجـاز المهـام بطريقـة سليمة، وتقاس بالنظر لعلاقة المدخلات بالمخرجات، فتخفيض تكلفة الوحدة المنتجـة مـع

[1]- سمير محمد يوسف، إدارة المنظمات الأسس والنـواحي التطبيقيـة، دار الفكـر العربـي، ط2 ، الاسـكندرية، 1983- ص117.

المحافظة على النوعية يعتبر مؤشرا لزيادة الكفاءة، فإنه يمكن النظر إليها بشكل منفصل كما يوضحه:

الشكل رقم (13):العلاقة بين مفهومي الفعالية والكفاءة:

فعالية ← عدم فعالية

كفاءة ↓ عدم كفاءة

ألة جيدة الأداء رخيصة التكاليف	ألة ضعيفة الأداء رخيصة التكاليف
ألة جيدة الأداء مرتفعة التكاليف	ألة ضعيفة الأداء مرتفعة التكاليف

المصدر: محمد رفيق الطيب ، **مدخل للتسيير ، اساسيات ووظائف، ج1 ، التنظيم والمنشاة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 16 .

في الاخير يمكن القول ان الكفاءة تقيس المورد البشري ومرتبطة به ارتباطا مباشرا في مجهوده وقدرته ، بينما الفعالية مرتبطة بالفرد والمنظمة على حد سواء (افراد ، مال ، بيئة محيطة، علاقات، قوانين، وسائل....)

كفاءة كل مورد بشري داخل التنظيم يؤدي الى فعالية التنظيم دون اغفال المؤثرات الاخرى كالبيئة والقيم والمال والاتصالات...وغيرها، فالفعالية اشمل من الكفاءة لان الاخيرة مرتبطة بالاستخدام الامثل للفرد، بينما الاولى مرتبطة بالأهداف العامة للمنظمة ونتائجها، وبالتالي التنظيم لا يكون فعالا الا اذا كانت موارده البشرية ذات كفاءة عالية[1]، فالمورد البشري يكون كفؤا وفعالا ، والمؤسسة او المنظمة تكون فعالة فقط لذلك

1 – زواتيني عبد العزيز،استراتيجية القيادة في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري، دكتوراه علوم، علم الاجتماع ، جامعة الجزائر2، بوزريعة، الجزائر، 2015، ص 302.

لا نستطيع ان نقول منظمة كفؤة وانما فعالـة، لأنهـا تسـاوي مجمـوع كفـاءات الافـراد الموجودين داخلها.

يمكن القول أن المسير الفعال غير الكفؤ أفضل من المسير الكفؤ غـير الفعـال فـالأول يستعمل علـى الأقـل المـوارد في مكانهـا ويلاحـظ علـى أرضـية الواقـع ان معظـم فشـل التنظيمات يرجع إلى عدم الفعالية أكثر مما يرجع إلى عدم الكفـاءة لان عـدم فعاليـة تسـيير منظمة الأعمال وعدم كفايتها، ينعكسان غالبا على السلع والخدمات المنتجة حيـث تجمـع بين رداءة النوعين وارتفاع التكاليف [1]. **كما يمكن لنا التعـرف علـى فعاليـة المنظمـة مـن خلال:**

الاستقرار: أي قدرة المنظمة على الحفاظ على هياكلها واعمالها.

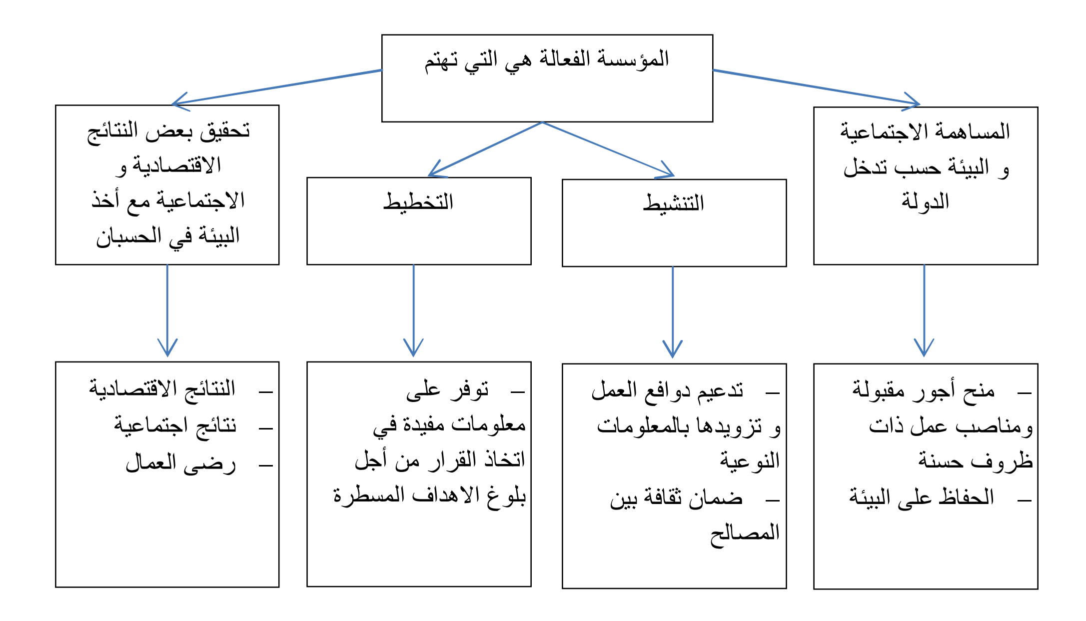
التكامل: قدرة المنظمة على تفادي النزاع بين أفرادهـا بمـا تـوفره لهـم مـن علاقـات واتصالات.

التمويل: أي المنتجة النهائية لأنشطة المنظمة.

رغبة العاملين: أي إرادتهم في الاستمرار والمشاركة في أعمـال المؤسسـة وتعكـس لديهم مدى إشباع المنظمة لحاجاتهم، وفيما يلي حسب سلم يوضح لنا تصورات المسيرين الغربيين لفعالية المنظمة من الأشكال التالية:

[1]- محمد رقيق الطيب، مدخل التسيير مرجع سابق، ص.16.

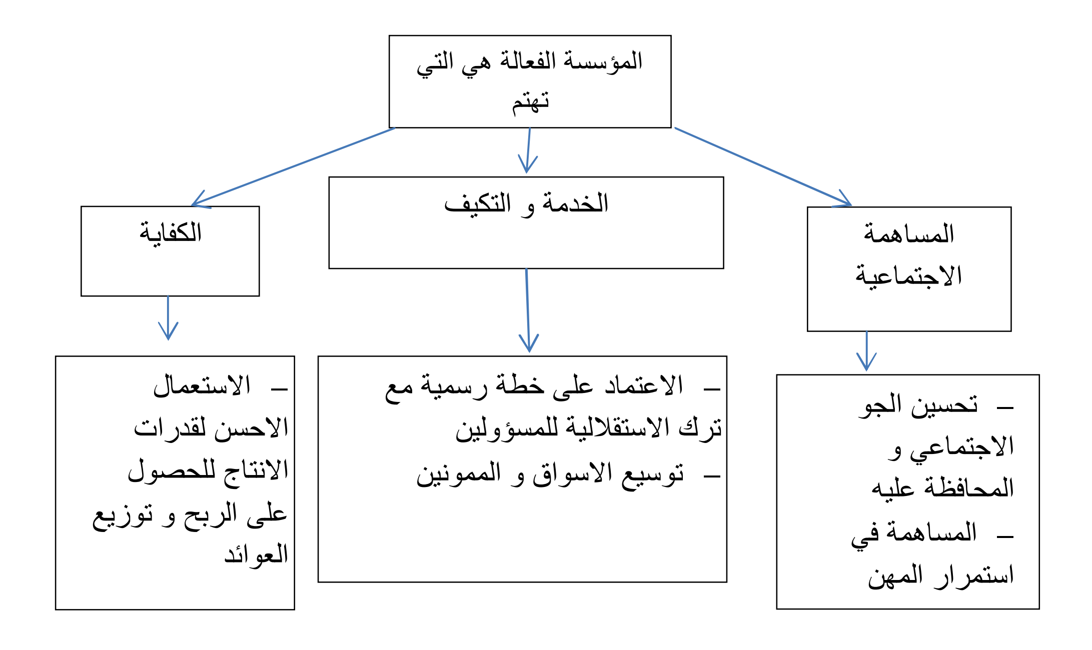
الشكل رقم(14): يبين تصورات المسيرين الفرنسيين لفعالية المنظمة:



المصدر: فوضيل رتيمي، **التنشئة الاجتماعية واشكالية العقلانية داخل المنظمة الصناعية** ، دكتوراه دولة في علم الاجتماع ، جامعة الجزائر ، 2005 ، ص 18.

يتضح من الشكل ان المسير الفرنسي يهتم بالإنتاجية مـن جهـة ورضـا المسـتخدمين من جهة ثانية في من خلال التنشيط يدعم دافعيتهم مع التركيز في الحصول على المعلومات الممكنة للقياس بالتخطيط ما سهل عملية اتخاذ القرارات وبالتالي ضمان تحقيـق الأهـداف ومنه فالنمو هو أحسن ضمان للبقاء، اما الشكل الثاني فهو خاص بالإيطاليين:

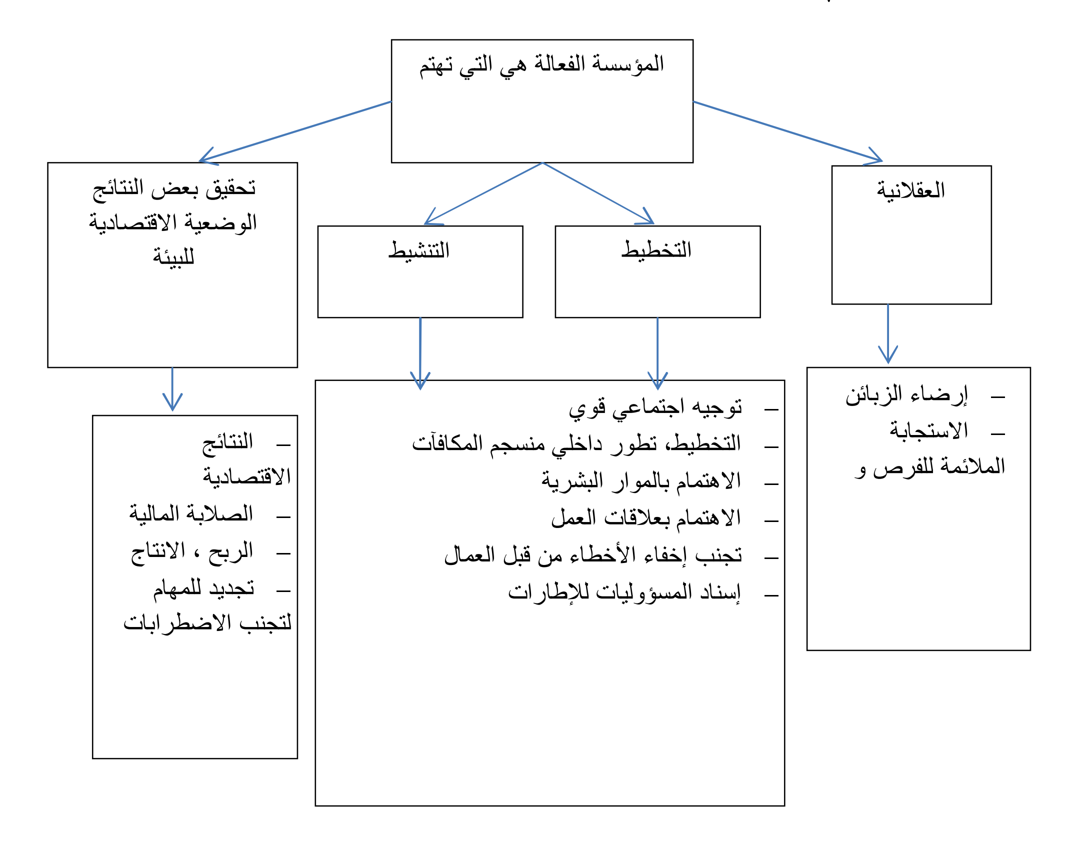
الشكل رقم(15): يبين تصورات المسرين الايطاليين لفعالية وعقلانية المؤسسة:



المصدر: فوضيل رتيمي، مرجع سابق، ص.**19**

وحسب تصورات المسير الإيطالي للفعالية والعقلانية فإنها تتحقق من خلال إعداد خطة مسطرة، للقرارات مع ترك هامش من الاستقلالية لمختلف المستويات الهرمية داخل المنظمة الأمر الذي يخلق جو اجتماعيا مناسبا يسعى المسير للمحافظة عليه وتحسينه إضافة إلى استعمال أمثل القرارات المؤسسة الانتاجية منها والبشرية، وبهذا فقط تكفل المؤسسة استمرارها.

الشكل رقم (16): يبين تصورات المسيرين السويسريين لفعالية وعقلانية المؤسسة:



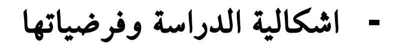
المصدر: فوضيل رتيمي، مرجع سابق، ص19 .

نلاحظ اهتمام المسير بالتخطيط والتنشيط والتعامل مع الموارد البشرية من خلال الحرية والاستقلالية، من خلال العرض السابق ومختلف التصورات التي تختلف بحسب الاختلافات الثقافية وبتعدد الجنسيات تتعاظم الاختلافات ويبقى السبيل الوحيد هو حسن تسييرها.

الفصل الرابع

دراسة ميدانية لكفاءة وفعالية المورد البشري

بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (S D O) بمعسكر



- اشكالية الدراسة وفرضياتها



- التعريف بمؤسسة سونلغاز و شركة توزيع الكهرباء والغاز(S D O) بمعسكر.
- المناهج والتقنيات و العينة المستخدمة في الدراسة.
- اهم نتائج المقابلات الخاصة بقادة سونلغاز.
- خصائص مجتمع البحث .
- سيرورة عملية التوظيف ودورها في كفاءة وفعالية المورد البشري بسونلغاز.
- سيرورة عملية التكوين ودورها في كفاءة وفعالية المورد البشري بسونلغاز.
- واقع الثقافة التنظيمية بسونلغاز ودورها في كفاءة وفعالية المورد البشري .
- نتائج الدراسة.

تمهيد:

في هذا الفصل نحاول ان نقيس كفاءة وفعالية المورد البشري من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجزائر المديرية الجهوية للغرب" معسكر" حول"استراتيجية القيادة الادارية في رفع كفاءة وفعالية المورد البشري،(عبد العزيز زواتيني جامعة الجزائر 2 ، 2015)" [1]، نذكر فيها الخطوات المنهجية للدراسة (التساؤل و الفرضيات والمناهج المستعملة وكيفية اختيار عينة البحث) مع اعطاء تعريف مختصر لمؤسسة سونلغاز،ثم سرد لنتائج هذه الدراسة حول كفاءة وفعالية المورد البشري .

الاشكالية:

تحقيق كفاءة وفعالية المورد البشري يفرض على مؤسسة سونلغاز تتبع عدة عوامل من اجل الحصول على ذلك، وأولى هاته المراحل هي استقطاب الموارد الجيدة واستغلالها أحسن استغلالا وهذا لا يحدث إلى بإيجاد شروط ومعايير تتلاءم مع احتياجات المؤسسة وكذا الوظائف المطلوبة لديها بعيدا عن الموضوعية والبيروقراطية ،إضافة إلى هذا فان المؤسسة تحتاج إلى تكوين أفرادها بما يتلاءم مع متطلباتهم ووظائفهم والخبرات خاصة مع مبدأ التخصص وتقييم العمل من اجل الحصول على أفراد يتحملون المسؤولية في كل الظروف والمواقف التي تعتريهم في أداء وظائفهم، زيادة على ذلك فرض المؤسسة لجملة من المعايير والقوانين والقيم المتعارف عليها والتي على أفرادها العمل بها ومحاولة التنشئة عليها مثل العلاقات السائدة واحترام القانون، وطريقة اللباس والطقوس وغيرها.

ما يجب التأكيد عليه هو انه لا غنى للمنظمات مهما كانت مخرجاتها ومنها سونلغاز من تطبيق استراتيجية تنظيمية قائمة على تطوير كفاءة وفعالية مواردها لأنه مهما توفرت

1 - زواتيني عبد العزيز،**استراتيجية القيادة في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري**، دكتوراه علوم،مرجع سابق، ص 302

على مقومات النجاح المختلفة كالتمويل الجيد والآلات والتكنولوجيا الحديثة فهو لا يكفي وحده ما لم تقم على استراتيجية قيادية محترمة للمورد البشري .

من هذا المنطلق تطرح التساؤلات التالية:

هل للقيادة الإدارية بسونلغاز استراتيجية في رفع كفاءة وفعالية المورد البشري؟ وكيف تعمل القيادة الإدارية على تطبيقها؟ مدعمة بأسئلة فرعية هي:

- هل الاستراتيجية المتبعة في توظيف المورد البشري بسونلغاز تعتمد معيار الكفاءة والفعالية؟
- هل استراتيجية التكوين المتبعة بسونلغاز ترفع من كفاءة وفعالية المورد البشري؟
- هل استراتيجية احتواء الثقافة التنظيمية ترفع من كفاءة وفعالية المورد البشري بسونلغاز؟

2_ الفرضيات:

تعمل القيادة الإدارية على تبني استراتيجية لتوظيف وتكوين المورد البشري و محاولة دمجه مع ثقافة المؤسسة للرفع من كفاءته وفعاليته، منها الفرضيات الجزئية التالية:

فرضية1 : استقطاب واختيار وتعيين المورد البشري من طرف القيادة الإدارية يتم دون مراعاة المعايير والآليات التي تزيد من كفاءته وفعاليته (الإعلان، الشروط ، المؤهلات، الخبرات...).

فرضية2: التكوين ضرورة استراتيجية عند القيادة الإدارية لرفع كفاءة وفعالية المورد البشري (برامج التكوين النظري والميداني).

فرضية 3: اهتمام القيادة الادارية بثقافة وقيم العمال ومحاولة دمجها بثقافة المؤسسة يرفع من كفاءة وفعالية المورد البشري(المشاركة في القرارات، الاتصال،العلاقات الانسانية،الاجور، المساواة، احتواء الصراع....).

التعريف بميدان الدراسة (مؤسسة سونلغاز) :

تعتبر سونلغاز من أهم المؤسسات الوطنية قياسا للقطاع الذي تمارسه حيث يمس نشاطها أغلب السكان وتغطي معظم التراب الوطني كما تأتي في المرتبة الثالثة بعد سوناطراك SONATRACH ونفطال NAFTAL من حيث رقم أعمالها [1] وقد وصلت إلى هذا المستوى بعد مرورها بعدة مراحل منذ إنشاؤها في سنة 1947، ففي العهد الاستعماري تم إنشاء مؤسسة كهرباء والغاز في الجزائر (E.G.A) والتي أوكل إليها احتكار وإنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز وهذا تحت قانون التأمين لسنة 1946من طرف الدولة الفرنسية بعد الاستقلال مباشرة تم إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز SONALGAZمحل كهرباء وغاز الجزائر (E.G.A) أين اخذت الدولة الجزائرية على عاقتها تكوين وتأطير وتسيير المؤسسة وفقا للمرسوم التنفيذي 59/ 69 المؤرخ في 26/ 07/ 1969 الصادر بالجريدة الرسمية في 01/ 08/ 1969، حيث باتت شركة سونلغاز تعمل من اجل استعمال الكهرباء والغاز الطبيعي في المجالين الاقتصادي والاجتماعي من خلال إنجاز المشروع الوطني للتجهيز بالكهرباء المنطلق عام 1978 وقد حدد المرسوم لها مهمة تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلد من احتكار وإنتاج ونقل واستيراد وتصدير الطاقة الكهربائية لجميع أصناف الزبائن(صناعيون، محطات توليد الطاقة، المنازل...) غير أن ما ميز فترة(1962-1969) هو أنها بقيت مرتبطة بشكل وثيق بكهرباء وغاز فرنسا نظرا لطبيعة التجهيزات والمعدات التي كانت مستعملة والتي تتطلب تدخل العمال والفنيين الفرنسيين للقيام بعمليات صيانتها:

- سهولة الاتصال وقرب المسافة بين البلدين.
- اعتماد نفس الطرق و أساليب العمل التي كانت معتمدة من طرف كهرباء وغاز فرنسا.

[1] –Revue Economical. N°26. **Pays et secteurs du monde des Affaire en Afrique**. 27 Décembre 2008 .

- التوجه نحو الحفاظ على استمرارية الخدمة أكثر من البحث عن إضافة لزبائن جدد.
- عدم وجود استراتيجية واضحة مما أدى إلى غياب الاستثمارات.
- التبعية التقنية لمؤسسة كهرباء وغاز فرنسا خاصة فيما يتعلق بالصيانة والتكوين [1].

في سنة 1983 تم إعادة هيكلة مؤسسة سونلغاز حيث صارت تتكون من خمسة فروع متخصصة:

- KAHRIF الأشغال المتعلقة بالكهرباء.
- KAHRAKIP الأشغال المتعلقة بالبني التحتية والتوصيلات الكهربائية.
- KANAGAZ إنجاز قنوات وشبكات نقل وتوزيع الغاز.
- INERGA الهندسة المدنية.
- ETTERKIB أشغال متعلقة بالتركيب الصناعي.

إضافة إلى ANC وهي مؤسسة لصناعة العدادات وأجهزة القياس والمراقبة، بفضل هذه الفروع فرضت سونلغاز وأقامت بنى تحتية للكهرباء والغاز تلبي حاجيات التطور الاقتصادي والاجتماعي للدولة.

يمكن الإشارة إلى أن مرحلة 1969 إلى 1990 تميزت بإنشاء مجموعة من الشركات الوطنية لتكون بمثابة المحرك للتغيير الذي عرفته البلاد وقد أوكلت المهام التالية لسونلغاز [2]:

- احتكار كل عمليات إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء لصالح الدولة.
- نقل وتوزيع الغاز الطبيعي عبر القنوات داخل التراب الوطني.

[1] - حصيلة إنجازات سونلغاز، **مديرية الدراسات الاقتصادية لسونلغاز**، الذكرى 20 أبريل، 1999م.

[2] - الأمر 69-59، الصادر 28 جويلية 1969 **الجريدة الرسمية**، 01 أوت 1969، العدد521.

بالإضافة إلى تسويق الغاز المميع المنتج من طرف سوناطراك وبيع وصيانة أدوات العدادات الموجهة للسوق الوطنية (عدادات الكهرباء والغاز وكذلك المياه). وقد تميزت هذه الفترة بما يلي:

أ-كسر التبعية لمؤسسة كهرباء وغاز فرنسا: عملت سونلغاز على توسيع قاعدة المتعاملين خاصة فيما يتعلق بجلب تجهيزات لتصل إلى 29 دولة منها إيطاليا، الاتحاد السوفياتي سابقا، المجر، تونس، السويد، وكذا بلجيكا وتراجعت حصة فرنسا من حيث استيراد التجهيزات من 90٪ سنة 1969 إلى 14٪ سنة 1980 كما تميزت الفترة بتناقص العمال الأجانب ليصل إلى 121 سنة 1967 إلى 20 عاملا 1982.

ب-توسيع دائرة التغطية: تجسد هذا التوسع في إنجاز مخطط الكهربة بهدف الحد من الفوارق بين الولايات نتج عنه خلق صناعة مرافقة ممونة للسوق الوطنية تمثلت أساسا في:

- وحدة صناعة الكوابل ببسكرة – وحدة صناعة الكوابل بالجزائر.
- وحدة صناعة العتاد الكهربائي بالعاشور الجزائر (العاصمة).
- وحدة صناعة المحولات بتيزي وزو – وحدة صناعة القواطع والعدادات بالعلمة.

كما ظهرت في هذه الفترة عمالة وطنية متخصصة ساهمت فيها سونلغاز بفضل مدارسها التكوينية التي أنشأتها والتي كان لها دور يتمثل في رفع كفاءة وفعالية موردها البشري من خارج المؤسسة لتحضيرهم للعمل داخل هذه الأخيرة وهذه المدارس هي:

- مدرسة بن عكنون للإدارة والتسيير خاصة بتكوين الإطارات.
- مدرسة البليدة للتكوين التقني.
- مدرسية عين مليلة: للتكوين القاعدي في الميدان التقني وكذا الأمن الصناعي.
- في ظل تحول الجزائر عن النهج الاشتراكي واستعداداها لدخول اقتصاد السوق أصبحت المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز منذ 1991 مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) وهدفها إعادة الاعتبار للخدمات الاجتماعية والخدمة العمومية لها كما صارت الفروع المتخصصة السابقة الذكر مستقلة بذاتها وهذا

وفق للقرار التنفيذي رقم 475- 19 المؤرخ في 14/ 12/ 1991، تمنح مؤسسة سونلغاز الشخصية المعنوية وتتمتع بالاستقلال المالي، وتخضع لقواعد القانون العام في علاقتها بالدولة وتعرف كتاجر في تعاملاتها مع الآخرين وفقا للمادة 4 من القرار التنفيذي رقم 95-280 ليوم 17 سبتمبر 1995، ليؤكد طبيعة مؤسسة سونلغاز ذات الطابع الصناعي و التجاري وتوضع سونلغاز تحت وصاية الوزير المكلف بالطاقة (المادة2) [1].

ومهمة سونلغاز تأمين الإنتاج و نقل وتوزيع الكهرباء والمحافظة على شروط الجودة والأمن والبيع بأقل الأسعار وهذا في مهمتها للخدمات العامة.

يمكن القول أن مرحلة التسعينات لمؤسسة سونلغاز تميزت بظهور مشاكل وصعوبات مالية على المستوى الوطني مما عطل وتيرة نموها والذي سببه تأثرها بواقع الاقتصاد الوطني وانهيار البترول سنة 1986 وبدأت تبعاته في التسعينات مما أدى إلى اعتماد سياسة إصلاحات اقتصادية انعكست على سونلغاز وكل المؤسسات الوطنية كإغلاق الكثير منها والتزام أخرى بمخططات التقويم الداخلي والحفاظ على توازنها المالي، وكانت سونلغاز من بين المؤسسات التي وجدت نفسها مضطرة الى اعتماد مخطط للتطهير المالي لمواجهة الصعوبات الموجودةانذاك منهاّ:

- ثبات التسعيرة عند مستويات لا تسمح بتغطية التكاليف وكانت الفجوة كبيرة وصلت أحيانا إلى 100٪ بين التكلفة وسعر البيع(نسبة العجز).
- تخلي الدولة عن تمويل برامج الاستثمار التي كانت كبيرة من أجل تلبية الطلب الوطني عدا الإنارة الريفية، وبرامج توصيل الغاز الطبيعي.

[1]- حصيلة مقدمة من مديرية الدراسات الاقتصادية لسونلغاز حول نمو المؤسسة ،صادر أكتوبر 1999.

- تدهور القدرة الشرائية للمواطن نتيجة مستويات التضخم المالية التي عرفتها البلاد وكذا تدهور قيمة الدينار التي أثرت على المديونية الداخلية للمؤسسة، ومن اهم ما ميز هذه الفترة نجد [1]:

أ-استمرار الجهد الاستثماري: تواصل إنجاز المشاريع المبرمجة وذلك باللجوء إلى القروض الخارجية الطويلة والمتوسطة الآجال (البنك الأفريقي للتنمية والبنك الإسلامي للتنمية).

ب-مواصلة التكوين: تم ذلك بدعم المنشآت التكوينية داخل المؤسسة وكذا الاعتماد على المعاهد المتخصصة داخل الوطن وخارجه بالإضافة إلى تنظيم دورات قصيرة على مستوى الوحدات لرفع المستوى، بحيث تعتبر سونلغاز من اكبر المستخدمين للموارد البشرية في الساحة الصناعية وهي في تطور مستمر حيث بلغ أعوانها الدائمون سنة 2006 منهم 28340 عون دائم، فالمورد البشري لسونلغاز يشكل عامل نجاح بالنسبة لها ، لأن برنامج التوظيف والتكوين وإعادة تشكيل وتعزيز قدرات المؤسسة والاخذ بأنماط جديدة من التنظيم تسهل مرونة العاملين وحركيتهم خاصة في الميدان التقني وميدان التسيير فهي تركز على التكوين التكميلي لمسايرة كل الوظائف وتطورها وضمان تطور الكفاءات الادارية لعمالها وإطاراتها .

فالتكوين مكفول بالتوظيف ومرتبط به مدى الحياة المهنية لكل عامل وهذا في المراكز التكوينية التابعة للمؤسسة سواء في البليدة أو عين مليلة التي تستوعب أكثر من 400 مقعد بيداغوجي متخصص في تقنية الكهرباء والغاز ومركز التكوين بن عكنون الذي يستوعب 200 مقعد ومتخصص في تعليم نظم التسييرية الملائمة التابع للسياسة والاستراتيجية المتبعة بمؤسسة سونلغاز.

إن المدرسة التقنية للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بالبليدة التابع لسونلغاز يعتبر تكوين الإطارات عامل مهم في تجسيد مشروع الطاقات والكفاءات المتجددة ويحرص

[1]- المخطط الاستراتيجي الصادر عن مديرية المحاسبية ومراقبة التسيير، فيفري 2002.

على تأطيرها كما أن لسونلغاز شراكة مع مراكز بحث تابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، إلى جانب مركز البحث التابع لسونلغاز في مجال تكوين الاطارات وتبادل الخبرات، خاصة في مجال الصفائح الفولطية.

ج-الالتفاف حول النشاط الأساسي: كان للتغيرات التي شهدتها هذه المرحلة أثر على سونلغاز التي كانت مطالبة برفع فعاليتها الاقتصادية لتكون في مستوى المؤسسات الجهوية للبحر الأبيض المتوسط وتستعد للمنافسة في حالة ما إذا فتح السوق الوطني، وقد استدعى ذلك العمل على التخلص من النشاطات المرافقة التي فرضتها مرحلة التسعينات والثمانينات بحكم اعتماد توجه اشتراكي.

د-رفع التسعيرة: تميزت التسعينات وخاصة بعد التطهير المالي سنة 1995 برفع التسعيرة عدة مرات وصل إلى نسبة 50٪ بين سنتي 1995 و2000 ما ساهم في تحسين كبير للوضعية المالية للمؤسسة [1].

ه-التوجه نحو التسيير والاهتمام به: تركز العمل لتحسين مستوى الأداء داخل المؤسسة والسعي للحفاظ على وظيفتها المالية ومحاولة تحسينها لكي لا تعود إلى وضعية ما قبل التطهير المالي التي اتسمت خاصة باللجوء إلى القروض القصيرة الاجل والكشف البنكي.

- **مجمع سونلغاز، التوسع**: خلال 2004 جعلت سونلغاز مجمعا (HOLDING GROUPE) وهيكلة نفسها في فروع تتكفل بنشاطات قاعدية وهي:

-إنتاج وتوزيع الكهرباء (SPE) - تسيير شبكات النقل الكهربائية (CRTE).

- تسيير شبكات نقل الغاز(CRTG) - صيانة التجهيزات الصناعية(MET).

كما تم في 2006 هيكلة وظيفة التوزيع ضمن أربع فروع هي:

-الجزائر العاصمة - منطقة الوسط - منطقة الشرق - منطقة الغرب والتي من بينها معسكر.

---

[1]- النشرة الاحصائية الداخلية، دليل صادر عن المديرية العامة لسونلغاز ،أبريل 2002.

خصائص سونلغاز: من خلال المراحل التي مرت بها سونلغاز يمكن أن نلاحظ ان هناك خصائص تمتاز بها: [1]

1. **الاحتكار**: تتميز سونلغاز بالاحتكار التام لسوق الكهرباء وكذا توزيع الغاز بموجب (قوانين الطاقة 1969و 1985) وهذا ما يدعم مكانتها من جهة ولكنه في نفس الوقت يحملها مسؤوليات كبيرة لتطبيق سياسة الدولة الطاقوية وإرضاء زبائنها.
2. **الحجم**: ينطلق كبر حجم النشاط من شساعة المساحة المغطاة والمتمثلة في كل التراب الوطني وعدد الزبائن الممونين بالكهرباء الذي يفوق خمسة ملايين وأكثر من مليون وسبعمائة ألف زبون في الغاز، إضافة إلى البرامج الطموحة، ما يضاعف عدد المصالح على المستوى الأفقي و ما يجعلها تضبط إجراءات صارمة كأشكال الاتصال وتنوع النشاطات وفق ما ينسجم مع واقعها.
3. **تعدد النشاطات:** ويتجسد تعدد النشاطات في كل المراحل الإنتاجية على العديد من الوحدات وكذا عمليات المعالجة والاستغلال ما يترتب عنها عمليات تقنية وتجارية ضخمة تعد بالملايين وتعدد النشاطات أدى إلى تعدد نظم التسيير والاستغلال وتعدد مستويات العمال وتخصصاتهم من جهة وكثرة الاعتماد على المقاولة من الداخل في أغلب العمليات مثل إنجاز شبكات الصيانة ، العمليات التجارية (رصد تحصيل...) الدراسات.
4. **تعدد نظم التسيير**: توجد العشرات من نظم الإعلام داخل سونلغاز وتنشر عبر المديريات وتمكن من متابعة عمليات التسيير ومن بينها: - نظام تسيير الموارد البشرية - نظام تسيير الزبائن(تيار منخفض ومرتفع).

   - نظام تسيير الهياكل - نظام تسيير المخزونات.

[1]- المخطط الاستراتيجي لسونلغاز، مديرية المحاسبة و مراقبة التسيير، فيفري، 2002.

وتعدد الأنظمة يكثف من إنتاج المعلومات ويجعل التحكم فيها أمرا يتطلب متابعة كما أن الكثير من مخرجاتها غير مستغلة ، كذلك اصبح البحث عن آلية لدمج هذه النظم والاستفادة من مخرجاتها من أولويات المؤسسة.

ويتضح مما سبق أن فصل الوظائف الكبرى في مؤسسات مستقلة كفروع النقل والإنتاج والتوزيع، وصيانة المحولات يدخل في إطار السعي الى إنشاء مجمع سونلغاز الحالي.

5. **تغير الطابع القانوني**: عرفت سونلغاز عدة تغيرات في طابعها القانوني حملت معها تغيرات في طرق التسيير ووضع الأهداف وكذا التنظيم وهذه التغيرات هي:

- التحول من نظام المؤسسة الوطنية 1969 الى الشركة الوطنية للكهرباء والغاز. وكل ما تبعه من توجيه مركزي مباشر في كل المجالات [1] .
- التحول الثاني كشركة وطنية للكهرباء والغاز إلى مؤسسة وطنية ذات طابع تجاري وصناعي ما فتح الاهتمام بالتسيير والتوازن ابتداء من 1991.
- التحول الثالث هو تحول إلى شركة ذات اسهم في 2002 وهو ما يفتح احتمالات المنافسة خاصة مع صدور قانون الطاقة الذي يتحدث عن تعدد المتعاملين في الميدان وكذا إنشاء سوق داخلية للطاقة حدود 2007.

هذه التحولات حررت مبادرة التسيير وقلصت كل من التدخلات المركزية وعبرت عن تقليص في دور الدولة والحد من الدعم الخاص في ميدان الاستثمار.

المخطط الاستراتيجي لمجمع سونلغاز:

بدأ بمخطط استراتيجي حددت فترته من 2001 إلى 2005 ويتنازل ما يلي:

- إنهاء عملية إعادة هيكلة المؤسسة و متابعة أشغال التحديث.

[1]- المخطط الاستراتيجي لسونلغاز، 2001- 2005- الصادر فيفري 2002.

- العمل بإجراء الجودة الشاملة، وحددت رسالتها في إطار تقديم خدمات طاقوية من كهرباء وغاز تلبي احتياجات كل الزبائن بفعالية كبيرة وذلك بأن تعطي سونلغاز الأولوية لتطوير الموارد البشرية خاصة في استعمال التكنولوجية الحديثة، وبهدف تحقيق هذه الرسالة رسخت سونلغاز بعض القيم هي:
- معنى خدمة الزبون LE SENS DE SERVICE A LA CLIENTELE.
- الجودة في طرق العمل. LA QUALITE DANS LES PROCESSUS DE TRAVAIL.
- المردودية.LA RENTABILITE
- مساهمة العاملين. PARTICIPATION DE PERSONALE
- تطور الكفاءات والخبرات.LA DEVELOPPEMENT DE L'EXPERTISE
- الأخلاق L'ETHIQUE.[1]

ما أدى إلى انتهاج استراتيجية معمقة يجب استغلالها من اجل منافسة محتملة مستقبلا وسعيها كذلك لتحسين مرتبتها ضمن شركات الكهرباء في البحر الأبيض المتوسط.

استعانة سونلغاز في تطبيق بعض استراتيجياتها بشريك كندي هو المؤسسة الكندية للكهرباء ENTREPRISE D'ELECTRICITE DE QUEBEC HYDRE QUEBEC

وذلك من خلال قرار رقم 604 بتاريخ 03/ 08/ 1999 لمديرية التنظيم والإعلام الآلي على مستوى المديرية العامة مهمته هي:

المرحلة الأولى: **تدريب القيادة والعاملين**: وهو مرحلة تعلم وإتقان العمل وهذا عبر كل وحدات سونلغاز حيث تم تعيين فرقة أكفاء من إطارات المؤسسة على المستوى المركزي أين انتقلوا إلى المؤسسة الكندية للكهرباء من أجل التكوين والتدرب على المنهج

[1]–Journées d'information des cadres de senelgaz sur la démarche qualité . P07.

المتبع على مستوى هذه المؤسسة وبعض الشركات العالمية في مجال الكهرباء وكان لابد من بناء منهج خاص بمؤسسة سونلغاز يأخذ بعين الاعتبار عادات وثقافات وقيم سونلغاز وكذا عادات وتقاليد العاملين بها وتم تطبيق التكوين على أربع مبادئ أساسية:- التوجه نحو الزبون- التسيير بالحقائق- احترام الأفراد والتحسن المستمر، على أن يتم العمل بهذه المبادئ على جميع الوظائف ومن ثمة يتحول أسلوب التسيير من أسلوب يرتكز على الوظائف إلى أسلوب يشبع ويهتم أكبر بحاجات العاملين والتحكم في طرق العمل.

المرحلة الثانية: تعميم التكوين على كل الوحدات:

بعد عودة الفرقة المتكونة في المؤسسة الكندية و استيعاب أساليب وطرق العمل عملت على تدريب العاملين في الوحدات التي تم اختيارها وسميت بالوحدات القيادية من كل مجمع سونلغاز منها مديرية إنتاج الكهرباء ومديرية التوزيع بالحراش وغيرها.

آفاقها وتحدياتها [1]: من اهم تحديات سونلغاز على مدى السنوات المقبلة هو فتح باب السوق الوطنية للمنافسة وبدأت معالم ذلك من خلال صدور قانون الطاقة، مما سيجعل سونلغاز مجرد مؤسسة ضمن منظومة شاملة تديرها هيئة مستقلة وستحرم بذلك من مزايا الاحتكار التي كانت تتمتع بها بالإضافة إلى التحديات التي سيعرفها السوق فان مخططات التنمية للعشرية المقبلة طموحة وتسعى لتحقيق:

1. دعم الإنتاج الكهربائي وذلك بإضافة طاقة جديدة تصل إلى 5500 ميغاواط .
2. إنشاء شبكة للتيار العالي بطول 7000 كلم بالإضافة إلى 76مركز تحويل.
3. إنشاء شبكة توزيع طولها 100.000 كلم لتوصيل أكثر من مليوني زبون جديد.
4. إنشاء 20.000 كلم من قنوات الغاز لتوصيل مليون زبون جديد.

[1] - manuel de participation :**Equipe qualité(la gestion de la qualité totale)**, direction générale senelgaz .mars.2001.p8

ويتطلب هذا البرنامج مبالغ ضخمة تصل إلى 12 مليار دولار حتى 2010 وهذا التمويل يجب أن تحصل عليه سونلغاز من خلال القروض وهذا ما يرفع من المسؤولية ويدفعها إلى البقاء وتحقيق النجاح في استراتيجيتها [1].

كذا على سونلغاز الاهتمام بالقيم والمهام التي تعتبر مرجعا لكل العمليات الأخرى التي تقدم بها فتحديد مهام المؤسسة وطموحاتها وكذا قيمتها من مسؤوليات المديرية العامة وهذا باشراك العمال والاستماع إليهم ومشاركة ممثليهم على جميع المستويات.

1. **المهام**: وهي عبارة عن سبب وجود المؤسسة و هي تختلف من نظام لآخر ومن مؤسسة لأخرى حسب إمكانياتها ومحيطها ويمنحانه من نقاط قوة وضعف، وتتمثل مهمة سونلغاز في إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء وكذا نقل الغاز وتوزيعه عبر التراب الوطني، وهذا تغيير واضح على مجال عملها ومهمتها، لأن توزيع الغاز خارج الوطن من مهام سوناطراك مع احتمال وجود منافسين في مجال إنتاج وتوزيع الكهرباء حسب المرسوم الرئاسي 02-195 الصادر في 02 جوان 2002.
2. **القيم**: وتتشكل القيم من جملة المعتقدات والأفكار المشتركة بين أفراد المؤسسة وهي توجه تصرفاتهم، كما أنها عنصر مهم في توجيه المؤسسة نحو تحقيق استراتيجيتها، وضبط نمط التسيير فيها وكذا العلاقات بين أفرادها واعتبرت مدخلا للتخطيط الاستراتيجي منهاّ:

- التوجه نحو الزبون باعتباره محور النشاط وهدفه الأول لأن ضمان البقاء والتوسع هو باعتماد نظم لاستماع الزبون ومؤشر لرضاه ودلالة للاتصال.

[1] –structure des ventes d’électrisé : Chiffres clés 2000. De lundi 03/02/2001. PG. Senelgaz. Algérie.

- مساهمة العمال لأن المهام تتحقق بالمستوى المطلوب إلا بهم وتكمن المساهمة في إشراكهم في الأهداف وتحمل المسؤولية في العمل وتنمية قدراتهم عن طريق التكوين.
- مواصلة التطور وذلك بضمان برامج التجهيز لمواجهة الطلب المتوقع وإدخال تكنولوجيات جديدة.
- المساهمة في التنمية الوطنية بدعم قطاع الطاقة والمساهمة في الجهد الاجتماعي بخلق مجالات للعمل.
- المساهمة في ترقية كفاءات الموارد البشرية وكل الطاقات وتبحث كذلك في المجهودات المبذولة من أجل جو من الإبداع والفعالية.

أهداف سونلغاز: هناك جملة من الأهداف تسعى سونلغاز إلى تحقيقها وتمس كلا من نشاط المؤسسة وكذا المتعاملين معها ويمكن أن نوجزها فيما يلي:

1-إيجاد استراتيجية واضحة تكون حاملا لتطلعات كل من:

- مالكي المؤسسة وهذا المالك الوحيد هو الدولة باعتبار أن المؤسسة في مرحلة انتقالية.
- تطلعات المسيرين وهذا بتمكينهم من تحقيق الأهداف وتنفيذ البرامج المشرفون عليها.
- تطلعات الزبائن نظرا لكونهم سبب رزق ووجود ومصدر بقاء المؤسسة وعدم تحقيق تطلعاتهم قد يصرفهم عن المؤسسة في حالة وجود منافسين لها.
- تطلعات العمال بالحفاظ على مناصبهم وتأكيد وجودهم وإشراكهم و رؤية أفكارهم باهتمام.

2-إيجاد آليات لتحويل التوجهات الاستراتيجية إلى أهداف عملية وتقسيم هذه الأهداف على المديريات كل حسب اختصاصها ونشر هذه الأهداف على مستوى المصالح

والوحدات مع مراعاة حالات كل منها الجغرافيا بدل فرض نفس الأهداف على كل الوحدات.

3- السعي لتقديم أفضل الخدمات للزبائن وذلك من خلال إشراكهم في الأهداف وكذا الأولويات التي يحددونها والمشاكل التي يواجهونها بهدف إيجاد حلول لها.

4- تحسين النتائج الكلية للمؤسسة وهذا بتخفيض التكاليف و محاربة غياب الجودة والتبذير داخل المؤسسة.

5-خلق جو اجتماعي يسمح بتحقيق الاهداف في أفضل الظروف بتفادي الصراعات الداخلية كما يجعل العمال يحسون بمسؤولية أكبر في أداء أعمالهم بكفاءة وكذا بنشر ثقافة جديدة داخل المؤسسة وذلك بد عم روح الانتماء والبحث عن التحسين الدائم ولو كان بسيطا.

6-إيجاد طريقة تمنح أدوات متعددة وبسيطة قابلة للاستعمال في كل الظروف والوضعيات من أجل:- الاطلاع على حالة معينة وتحليلها- تسهيل اتخاذ القرارات- المتابعة الدورية _ مرونة التصحيحات وحل المشاكل.

7-الاستثمارفي الكفاءات واليد العاملة والعمل على تطويرها المستمر .

ثانيا: التعريف بشركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب**O. D. S**)([1]:

كون موضوع دراستنا طبق على شركة التوزيع للكهرباء والغاز للغرب وبالضبط وحدة معسكر فسنقدم عرضا بسيطا للتعريف بهذه الوحدة وذكر مهامها:

هي شركة مسؤولة عن توزيع الكهرباء والغاز إضافة إلى شراء الطاقة الكهربائية والغاز وبيعها للزبائن ومن مهامها كذلك فصل المهام التقنية والتجارية لديها إضافة إلى الفصل بين الطاقة الكهربائية والغازية، كما تهتم أيضا بالبنى التحتية و العمل على تعزيز القدرات القيادية على جميع مستويات في الشركة.

---

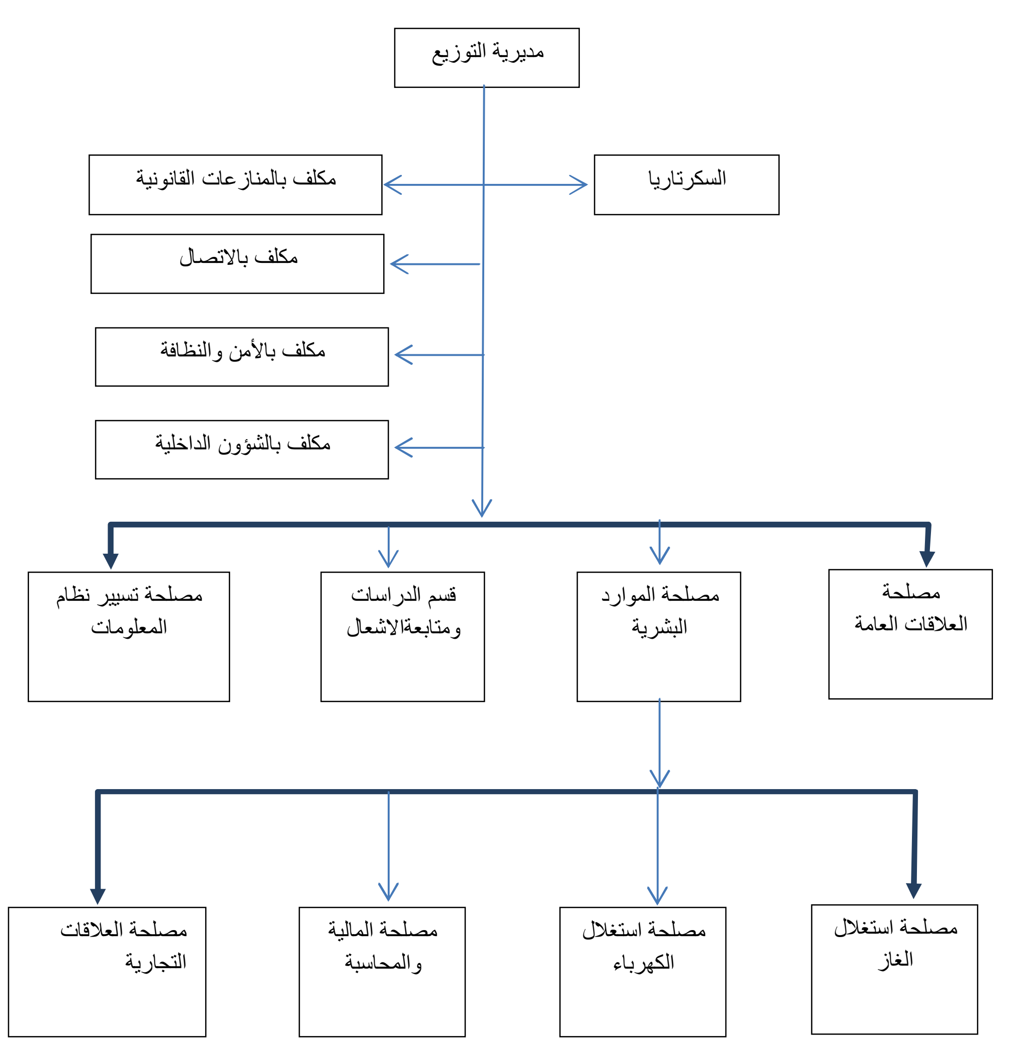
[1] –Direction de distribution de Mascara :**Présentation de Groupe senelgaz**. 2012- P16-17.

فشركة توزيع الكهرباء والغاز لمعسكر تغطي 16 دائرة تابعة لها وهي: معسكر، تيزي، عين فارس، تيغنيف، بو حنيفية، البرج، وادي الأبطال، هاشم، غريس، عين فكان، وادي التاغية، عوف، المحمدية، سيق، زهانة، عقاز، مهمتها الرئيسية هي ضمان واستمرارية وجودة الخدمة المقدمة، توظف الشركة 467 عامل في جميع الفئات المهنية وعبر كل الوحدات كما تحوي 10 مكاتب تجارية للبيع و05 مكاتب للخدمات التقنية.

غايتها:

- المشاركة في تطبيق السياسة العامة لسونلغاز خاصة فيما يتعلق بخدمة الزبائن وتطور المبيعات وتحصيل الديون...
- تنفيذ السياسة التجارية للشركة ومراقبة سيرورتها.
- تقديم أفضل الخدمات والطلبات لكل الزبائن.
- العمل على تطوير الشبكات المختصة للكهرباء والغاز وكذا ادارة سلوك العمال وتشغيلهم.
- وضع برامج للعمل لضمان سيرورة الشركة والحفاظ على استراتيجيتها المستمدة من الاستراتيجية العامة .
- إدارة وتنمية الموارد البشرية والمالية لمديرية التوزيع للغرب وكذا سلامة الأشخاص والممتلكات ضمن كل الوظائف والأنشطة أما هيكلها التنظيمي فيظهر كما يلي:

الشكل رقم(17): الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بمعسكر:



SOURCE : SOCIETE DE DISTRIBUTION D'ELECTRICITE ET DU GAZ DE L'OUEST , MASCARA 2012.

المناهج والتقنيات والعينة المستعملة في الدراسة:

المناهج:

دراستنا هذه هي دراسة وصفية تتحرى التحليل والتفسير الذي يهتم بشكل دقيق بواقع مؤسسة سونلغاز وحقيقة الاستراتيجية القيادية المبتغاة داخلها وكشف العلاقة الموجودة بين الفرضيات كتوظيف الموارد البشرية وتكوينها واحتواء قيم أفرادها، فاعتمدنا على رصد تاريخ مؤسسة سونلغاز والاطلاع على هيكل تنظيمها وتسييرها وقوانينها، ولأن مصالحها متشعبة وفيها كثرة للفئات السوسيو مهنية انتهجنا المنهج الوصفي طابعا لدراستنا فهو طريقة منظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو أفراد في أوضاع معنية بهدف اكتشاف حقائق جديدة والتحقق من صحة حقائق قديمة وأثارها والعلاقات التي تتصل بها وتفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمها، فهو يسمح بدراسة الواقع كميا وكيفيا.

وتم اختيار المنهج الكمي في جمع وتحليل المعطيات والنتائج، لأنه يتوافق مع طبيعة الموضوع الذي تناولناه، فهو مجموعة من الإجراءات التي سمحت لنا قياس الظاهرة وترجمتها إلى أرقام ذات دلالة إحصائية توفر مجالا للتحقق من الفرضيات المتعلقة بالفئة المدروسة، وهو ما يؤكد أن اختيار المنهج الكمي لغرض جمع وتحليل وتفسير المتغيرات وشرحها واختيار مدى مصداقية الفرضيات وصحتها كما قمنا باستخدام المنهج الكيفي في قراءة الجداول ومحاولة استنطاقها سوسيولوجيا والتعليق على النتائج المتوصل إليها في استنتاج عام معتمدين على والمناقشة و التحليل.

سمح لنا البحث الاستطلاعي في المؤسسة ببناء التصور العام للدراسة نظريا وميدانيا ومعرفة التقنيات الواجب استعمالها في جمع المعلومات، حيث اقتربنا من واقع المؤسسة وعمالها في عدة تساؤلات محاولين الإجابة عنها، منها الاستراتيجية القيادية المتبعة وتأثيرها على المورد البشري من خلال فرضية التوظيف والتكوين والثقافة التنظيمية.

تقنيات البحث المستعملة في جمع المعلومات:

اعتمدنا في دراستنا هذه على مجموعة من الأدوات وهي:

الملاحظة:

وهي من أهم الوسائل التي استعملناها في جمع المعلومات والتي سمحت لنا بمعرفة الظروف الاجتماعية السائدة داخل المؤسسة، فكانت منطلقا لنا من أول يوم دخلنا فيه إلى سونلغاز ولقائنا بمدير الموارد البشرية فهي تعتبر نقطة بدأ لأي دراسة علمية ، حيث ساعدنا استخدامها في التعرف على نمط العلاقات السائدة داخل المؤسسة وكذا طبيعة العمل وسيرورة مختلف المصالح والأقسام وكذا ملاحظة تصرفات العمال والمسؤولين في أماكن عملهم وملاحظة كذلك صرامة القوانين داخل المؤسسة وطبيعة الهيكل التنظيمي السائد، خاصة عند استعمالنا للاستمارة وكذا المقابلات مع العديد من الإطارات، التعرف كذلك على رد فعل هؤلاء المسؤولين وكذا رؤية اللوائح والإعلانات ورموز المؤسسة المستخدمة من طرف الجميع.

باختصار شكلت لنا نظرة عن سلوك بعض العمال وأفعالهم الاجتماعية والإنتاجية وطريقة تسييرهم ليوم كامل من العمل والإنتاج ما جعلنا نتعرف على الكثير من الحقائق والخصائص التي على أساسها قمنا ببلورة أسئلة الاستمارة خاصة ما تعلق بممارسات رئيس الموارد البشرية وعلاقته مع جل العمال وموظفي المصالح الأخرى، كحقيقة توظيف وتكوين الموارد البشرية واستعمال الفوارق الاجتماعية وكذا نوع المشاكل والضغوط التي يعاني منها العمال.

المقابلة:

استعمالنا لهذه الأداة هو من اجل استفاضتها لهذا الموضوع والتعرف أكثر على جوانبه وخفاياه معناه ان طابع دراستنا ونوعها فرض علينا دعم بحثنا بتقنية المقابلة غير أن استعمالنا ميدانيا كان صعبا حيث اعتمدنا على كسب ود وخلق علاقات مع بعض

المسؤولين وهـذا لتهيئـة زملائهـم وتوسـطهم لوضـع مقـابلات معنـا، فهـي لم تـتم بصـفة مدروسة ومحددة مسبقا مع العناصر الـتي سـتجري معهـم وإنمـا كانـت عفويـة ولكـن مـع حرصنا على أن تكون مع افضلهم مثل رؤساء المصالح والأقسام الموجودة داخل سـونلغاز والتي تخدم موضوعنا، أين أجرينا 15 مقابلة بداية مع رئـيس المـوارد البشـرية وصـولا إلى مدير الأمن الداخلي.

احتوت أسئلة محددة خادمة لموضوع بحثنا وهو استراتيجية القيادة الإداريـة في رفـع كفاءة وفعالية المورد البشري والتي قسمت إلى ثلاثة محاور: أولهـا التوظيـف والثـاني أسـئلة حول التكوين والثالث حول الثقافة التنظيمية، أين تركنا الحرية التامـة للمبحـوث في الـرد على أسئلتنا وبشكل منفرد أين بلغ عدد أسئلتها 36 سؤالا.

الاستمارة:

استخدمت الاستمارة كأداة ووسيلة رئيسية في جمع المعطيات أين فرضـها الميـدان كأداة أولى قبل الملاحظة والمقابلـة وهـذا مـن خـلال الجهـد والوقـت الكـبير المسـتغرق في إعدادها حتى تكون ناجعة وفعالة في جمع المعطيات حول فرضـيات الدراسـة ومؤشـراتها، فهي وسيلة قياس موحدة المعايير تجعل المبحوثين في نفس الوضعية الـتي تسـمح بمقـارنتهم فاستعمالها لمعرفة وقياس الواقع، فهي تقنية منهجية مقننة على نحو دقيق سـواء في أسـئلتها أو ترتيبها وتحوي على مجموعة من الأسئلة المكتوبة حول موضوع بحثنا، محاولين أن تكـون شاملة لمتغيرات الدراسة و دقيقة وغير مملة، ثم تحديد خمسة أشهر كاملة في بنـاء الاسـتمارة مـن بـدايتها حتـى المصـادقة عليهـا في شـكلها النهـائي وتم تحديـد شـهرين كـاملين لكـل المديريات قبل أن نقوم بجمعها أين تضـمنت أربعـة محـاور بداية بـالمحور المتعلـق بالبينـات الشخصية موزعة كما يلي:

- محور الأسئلة الشخصية ب7 أسئلة مغلقة.

- محور التوظيف وعلاقته بالحصول على المورد البشري ب14 سؤالا مغلقا وواحدا مفتوحا.
- محور التكوين وعلاقته برفع كفاءة المورد البشري ب10 أسئلة مغلقة و2 مفتوحة.
- محور الثقافة التنظيمية ودورها في رفع كفاءة وفعالية المورد البشري ب38 سؤالا مغلقا و3 مفتوحة.

السجلات والوثائق:

اعتبرنا هذه الأداة من المصادر الأساسية التي ساهمت في مساعدتنا على الحصول على الكثير من المعلومات والبيانات الخاصة بدراسة الظاهرة من خلال الاطلاع على الكثير من الوثائق الإدارية وأرشيف المؤسسة خاصة المتعلقة لمصلحة تسيير الموارد ومن بينها:

- بيانات حول موقع ونشأة وتطور مؤسسة سونلغاز.
- بيانات حول العدد الإجمالي لعمال سونلغاز.
- بيانات حول الهيكل التنظيمي وأهم مصالحه وأقسامه.
- بيانات حول وظائف بعض العمال ومهامه الأساسية كمدير الموارد البشرية.
- بيانات حول الاتفاقية الجماعية والقانون الداخلي لسونلغاز.
- بيانات حول الإمكانيات المادية والتقنية داخل المؤسسة.

تحديد عينة البحث وكيفية تصميمها:

تعتبر مرحلة تحديد مجتمع البحث من اهم الخطوات المنهجية في البحث الاجتماعي، وهي تتطلب من الباحث دقة بالغة، حيث يتوقف عليها إجراء البحث وتصميمه وكفاءة نتائجه، ويواجه الباحث عند شروعه بالقيام ببحثه مشكلة اختيار مجتمع البحث أو العينة

التي يجري عليها دراسته وتحديدها، ونحن عند اختيارنـا للعينـة الطبقيـة العشـوائية لاحظنـا بانها الأصلح و التي تستطيع قياس تساؤلات وفرضيات الدراسـة ومؤشـراتها وانهـا عينـة تمثيلية لكل مجتمع البحث، لذلك كان اختيارنـا للعينـة مـن مجمـوع عمـال المؤسسـة علـى مستوى كل المديريات والمصالح الموجودة فيها .

الجدول رقم(11):يبين كيفية اخذ العينة:

الهيئات	الإطارات			عمال التحكم/ عالي			عمال التنسيق/ مهني			عمال التنفيذ			المجموع		
	ذكر	أنثى	مجموع	ذكر	أنثى	مجموع	ذكر	أنثى	مجموع	ذكر	أنثى	مجموع	ذكر	أنثى	مجموع
القيادة والسكرتارية	4	2	6	0	1	1	0	0	0	0	0	0	4	3	7
قسم العلاقات التجارية	7	1	8	12	0	12	3	0	3	2	0	2	25	0	25
مصلحة استغلال الكهرباء	12	4	16	7	0	7	20	0	20	2	0	2	41	4	45
مصلحة استغلال الغاز	4	1	5	2	0	2	4	0	4	1	0	1	11	1	12
قسم الدراسات ومتابعة الأشغال	11	4	15	11	0	11	11	1	12	1	2	3	34	7	41
مصلحة الموارد البشرية	2	2	4	0	0	0	2	1	3	1	1	2	5	4	9
مصلحة المالية والمحاسبة	8	0	8	0	0	0	2	01	3	0	0	0	10	1	11
تسيير نظام المعلومات	1	1	2	0	0	0	2	1	3	0	0	0	3	2	5
العلاقات العامة	2	1	3	2	1	3	2	0	2	2	2	4	8	4	12
المجموع	51	16	67	34	2	36	46	4	50	9	5	14	141	26	167

المصدر: مديرية الموارد البشرية بسونلغاز _معسكر_جانفي 2014 .

وهي احصائيات حسب مديرية توزيع الكهرباء والغاز الواقع مقرها بمعسكر ولصعوبة الحصر الشامل لعمالها كما راينا أن هذه العينة المختارة كافية منهجيا، لأن آلية التوظيف والتكوين هي نفسها في المديريات الأخرى وبالتالي نرى أن مديرية سونلغاز وعينتها تبدو تمثيلية لكل المديريات الأخرى التابعة لها.

يظهر أن العدد الإجمالي للعمال هو 167 عاملا منهم 67 إطارا ، 36 عون تحكم 50 عون تنسيق و14 عون تنفيذ،صحيح لو أخذنا كل العينة (167) لأصبحت مستندة على أساسا أقوى ولكن لصعوبة حصرها جميعا والحصول على مفرداتها ككل ثم اخذ 80% كنسبة صبر من مجموع العمال 167، وبشروط العينة الطبقية أخذنا نفس النسبة الصبر 80% على كل الطبقات متحصلين على ما يلي:

إطارات: $67\times 0.80 = 53.60 \cong 54$

أعوان تحكم: $36\times 0.80 = 28.80 \cong 29$

أعوان تنسيق: $50\times 0.80 = 44.80 \cong 45$

أعوان تنفيذ: $14\times 0.80 = 11.20 \cong 11$

$\cong 139$

139-9=130 لأن 9 استمارات تم الغائها بعد استرجاعها و فحصها منها 4 إطارات و5 أعوان تنفيذ لتكون العينة النهائية كما يلي:

الإطارات: 50

أعوان التحكم: 29

أعوان التنسيق: 40

أعوان التنفيذ:11

130 هي العينة النهائية التي بنيت عليها الدراسة ومثلت مجتمع البحث ووضعت في جداول.

نتائج المقابلات الخاصة بقادة سونلغاز:

من خلال مراجعتنا لحوار المقابلات مع قادة سونلغاز(15 مقابلة) وقياسها للفرضيات و دون الاخذ بنظرة العمال ككل وانما القادة فقط من (رؤساء المصالح والاقسام ونوابهم، نواب المدير...) يمكن أن نستنتج ما يلي:

- الفرضية الأولى: " استقطاب واختيار وتعيين المورد البشري من طرف القيادة الإدارية يتم دون مراعاة واحترام المعايير التي تزيد من كفاءته وثقافته (كالإعلان ،والشروط، والمؤهلات.....)"

ظهرت صحتها وتم إثباتها من خلال العديد من المقابلات(9 من 15مقابلة) يؤكدون بان عملية التوظيف داخل سونلغاز واختيار المورد البشري وتعيينه يتم عن طريق تجاوزات وخروقات وأو ما يسمى بالوسائط و المعريفة وهي حسبهم امتداد لحال المجتمع وليس حكرا فقط على سونلغاز فالموضوعية غائبة تماما في آلية الاختيار وحتى الشروط والاعلان عن التوظيف وفيها تجاوزات ومزايدات ومغالطات فمعيار القرابة والنفوذ والجهوية له دور أساسي فيما يخص توظيف بعض الأشخاص وتقلدهم لمناصب داخل سونلغاز، وهو ما صرح به كل من (رئيس فرع شبكات الغاز+ المكلف بالشؤون القانونية و مدير العلاقات العامة ورئيس مصلحة العلاقات التجارية+ رئيس قسم المالية والمحاسبية)، ضف إلى ذلك هناك الكثير من العقبات التي تقف حائلا أما اختيار المورد البشري الكفؤ والأفعال حسب أغلب هذه المقابلات ومنها.

- عدم مراعاة الشروط المطلوبة للوظيفة والذي تساهم فيه مكاتب التشغيل على مستوى الولاية و كذا المترشحين أو معارفهم من داخل سونلغاز وخراجها _ شروط الاقامة والأولوية للشهادة وغياب التخصص فيها.
- عدد طالبي الوظيفة غير متلائم مع عدد المناصب المطلوبة.

عبر غالبية المسؤولين وقادة المصالح بسونلغاز بانه يستحيل القناعة بحسن اختيار الأكفأ من الموارد بعد توظيفه لأنه يرجع لطبيعة المنصب المطلوب وكذا كيفية اختيار هذا المترشح لتقلد المنصب كذلك وهذا ما يثبته تصريح مدير الموارد البشرية بتغيير مناصب الكثير من العمال بعد توظيفهم وعدم تمكنهم من أداء وظيفتهم الجديدة فيتم استبدالهم لوظيفة أو منصب آخر يتلاءم مع قدراتهم وتخصصهم وإمكاناتهم أو تكوينهم على تقلد منصبه الجديد لم وهو ما حصل مع العديد من الموظفين الجدد أي تم إعادة رسكلتهم وتكوينهم خاصة إذا لم يكونوا قد مارسوا أي وظيفة أخرى من قبل، أما ماذا ينقص عملية التوظيف لتكون أكثر فعالية ومصداقية فعبر أغلب المسؤولين بانه يجب أن تترك عملية الاعلان والإشهار ووضعه الامتحان مستقلة عن المديرية الولائية للتشغيل، كما ان الشروط والمعايير الموضوعة لا بأس بها لأنها مستمدة من المعايير الدولية ومن المؤسسة الام سونلغاز ولكن العيب هو في تطبيقها وليس في نوعيتها وجودتها، وخاصة نقص المعايير الشخصية والخلقية عند بعض الموظفين كالمعاملة وحسن التصرف واللباقة والانضباط ونمط اللباس أين يتنافى مع الشهادة والعلم والثقافة المكتسبة لديهم.

كما صرح غالبية مسؤولين وقيادي سونلغاز بأن الهدف الاستراتيجي الذي يسعون لتحقيقه داخل المؤسسة من خلال اختيار المورد البشري الكفؤ والفعال هو تشجيع روح الإبداع وتنمية الطموح وحمل قيم وعادات وتقاليد المؤسسة والفخر الدائم بها واستغلال قدرات هؤلاء أحسن استغلال بما يرجع بالراحة والطمأنينة على مستقبل المؤسسة وكذا خدمة زبائنها والمحافظة على احتياجاتهم لأنه رأسمالها الأول وتأمين مستقبل كل عمالها ومستقبلها لأنها (سونلغاز) أمانة للأجيال القادمة.

- الفرضية الثانية: 'التكوين ضرورة استراتيجية عند القيادة الإدارية لرفع كفاءة وفعالية المورد البشري (البرامج ا لميدانية والنظرية):

من خلال إجابات المسؤولين بمؤسسة سونلغاز فانهم يعتبرون التكوين استراتيجية دائمة وأبدية ولا يمكن الاستغناء عنها برغم من وجود نقائص فيها، فالهدف الاستراتيجي

الذي تسعى إليه هذه القيادات من خلال تكوين مواردها البشرية هي تطوير كفاءتهم وفعاليتهم ورفع مستواهم الوظيفي وهذا من خلال تطبيق المعلومات المتحصل عيلها وكذا ما يخص الثقافة والتقاليد المعمول بها ومحاولة طمسها عند العمال خاصة الجدد منهم فهو عندهم استثمار حقيقي وحق لكل عامل مهما كان مستواه ومنصبه لأن قدرة العامل وكفاءته هي سمعة المؤسسة ونجاحها وكذا خدمة وزبائنها ورضاهم، خاصة مع وجود قناعة عند بعض المسؤولين وهو بان التكوين الجامعي يبقى نظريا وأن توظيف كل الأفراد لديها يجب أن يخضع لتكوين يتأقلم مع الواقع المؤسسي والعملي من اجل اكتساب خبرة أكبر ومجهود كاف وراض، اما عن الشروط اللازم توفرها في المترشحين للتكوين في سونلغاز فكانت غالبية إجاباتهم بان لكل العمال الحق في ذلك ولكن انتظار أدوارهم وكذا أولويات المؤسسة ومتطلباتها وكيفية نظرتها المستقبلية لكل وظيفة، كما أن الشهادة والمستوى لا يكفي العامل بل يجب إخضاعه لتكوين ميداني ليعتبر ويختبر اكثر وينمي قدراته وكفاءته وعلى كل العمال احترام استراتيجية ونظرة المؤسسة لهذه العملية وسيرورتها وشروطها لان هناك مصلحة قائمة بذاتها تابعة للموارد البشرية وعلينا احترام عملها ومجهوداتها.

أما عن المدة المستغرقة في التكوين فهي تتراوح من 4 أشهر إلى 9 أشهر وتبعا لنوع الوظيفة ومتطلباتها أين تتم بثلاث مراكز وطنية هي: مركز بن عكنون، للإطارات ومركز البليدة خاص بالتقنيين الكهرباء والغاز ومركز أم البواقي بمليلة خاص بالتقنيين كذلك، إضافة إلى الأيام الدراسية والملتقيات والمحاضرات داخل سونلغاز وخارجها.

أما عن المشاكل التي تصحبهم أثناء عملية التكوين في نظر القياديين هي الضغط الموجود على مراكز التكوين والتي لم تعد تكفي لاستيعاب كل المتكونين من سونلغاز على المستوى الوطني وكذا اللغة المستعلمة في تكوين العمال بهذه المراكز إضافة إلى بعدها وكذا عدم احترام الأولويات ودور بعض العمال لهذه العملية، إضافة إلى ذلك نظرة بعض العمال إلى عملية التكوين بانها غير مهمة وينقصون من فعاليتها و دورها وإلا بما نفسر

عدم خضوعهم للتكوين أثناء استدعائهم لـذلك وهـم قلائـل، غـير أنـه في حالـة وجـود اعتراض عن عملية الاختيار للتكوين فإن غالبية المسـؤولين يتخـذون مـن الحـوار وسـيلة لذلك مع مراعاة الظروف واللجوء للقانون في حالة عـدم التفـاهم لأنهـا حسـبهم عمليـة مخططة ومدروسة ومراعية لكل المناصب ومتطلباتها وأولوياتها.

و عن الشعور بزيادة كفاءة وفعالية المورد البشري بعد عودته مـن التكـوين فيصـرح أغلبهم بان هناك فرق كبير واضح في مستوى قدراته العمال قبـل وبعـد تكـوينهم وهـو لا يرتبط بالوظيفة وتحكمهـم فيهـا وإنمـا يشـمل كـذلك حتـى مسـتوى فكـرهم ومعـاملتهم وأخلاقهم فقد تم تعديلها وتسويتها وكذا العلاقات التي تبـدو أكثـر تفهمـا وحرصـا علـى التعاون والمساعدة خاصة مع العمال التقنيين للكهرباء والغاز (عمال التنفيذ).

وفي تصريحهم حول الإجراءات التي يرونها تنقص عمليـة التكـوين لزيـادة كفـاءة وفعالية المورد البشري اكثر فحسبهم هي الاستعداد التام من طرف كل العمال واحترامهـم لسيرورة العملية والتركيز أكثر على البرامج الميدانية والتطبيقية أثناء مدة التكـوين وتقريـب مراكز التكوين ولما لا جعلها تابعة لكل مؤسسـة وفي كـل ولايـة وكـذا تحـديث الوسـائل والبرامج كما يجب تكثيف الدورات وزيادتها في حـين أن هنـاك مـنهم مـن اعتـبر بانـه لا توجد نقائص والدليل على ذلك مردودية كل عامل بعد عودته.

- الفرضية الثالثة: "اهتمام القيادة بثقافة وقيم العمال ودمجها مع ثقافة المؤسسة يرفع من فعالية وكفاءة المورد البشري. ومن مؤشـراتها (المشـاركة في القـرارات الاتصـال، العلاقات، المساوة) فقدكانت إجابة المسؤولين بمؤسسة سونلغاز كما يلي:

الاستراتيجية المتبعة للمحافظة على الموارد البشرية الموجودة في سـونلغاز خوفـا مـن تغييرهـا أو تركهـا فيصـرحون بـان كـل مـن الأجـر والمـنح وكـذا الخـدمات الاجتماعيـة كالإطعام والنقل والترفيه كالرحلات وكـذا الحـوافز المعنويـة كالترقيـة والتكـوين والطـب والامن وإقامة العلاقات الجيـدة والمسـاواة بـين كـل العمـال والموضـوعية في المقابلـة هـي الاستراتيجية التي تكفل لنا المحافظة على كل الموارد وكذا نجاعتهـا وفعاليتهـا وهـي كـذلك

من الأمور التي تجعل العمال يفتخرون بمؤسسة سونلغاز وانتماؤهم إليها، كما أن المؤسسة تعبر عن هوية الكثير منهم و أنها مصدر افتخارهم لان سونلغاز موجودة في كل بيت (كهرباء وغاز)، وتشكل مصدر رزق لديهم ولديها كذلك سمعة طيبة بالداخل والخارج. اما عن العلاقة التي تربطهم بباقي العمال وانعكاساتها على داخل سونلغاز فيصرح غالبية المرؤوسين والقادة بانها علاقة عمل فقط وقد تتجاوز ذلك إلى علاقة صداقة ولكن مع القليل منهم خاصة الذين يعملون معا في نفس المنصب او نفس المصلحة لتتعدى الامور الشخصية والعائلية بيننا ونخوض في كل المواضيع والظروف.

وفي حالة حدوث مشكل مع اي عامل فيكون رد فعلنا الحوار والمناقشة أو تطبيق القانون وإذا لم تكن هناك استجابة فنلجأ إلى النقابة أو الإدارة لحل ذلك ولكن قبل ذلك نلجأ إلى الحلول الفردية والشخصية والإنسانية، أما فيما يخص اتخاذ القرارات عند أغلب المسؤولين ان هناك سماع لرأي كل العمال ولكن القرار النهائي يكون من طرف الإدارة وقيادتها، كما صرحوا بانهم يراعون المستوى العلمي والثقافي و الظروف الاجتماعية عند حدوث مشكل لكل عامل، ولكن ليس دائما خاصة إذا ما تكررت العملية مع نفس المشكلة، أما عن تعاملهم مع باقي العمال خارج أوقات العمل أو خارج سونلغاز يعبر اغلب المسؤولين بانهم يتصرفون بتلقائية تامة وكأنهم في إطار العمل فلا يهم المكان بقدر العلاقة الجيدة والتي يحبذون ألا ترتبط بمكان مهما كان نوعه غير أنهم لا يحبذون الحديث عن أمور سونلغاز وإنما في أمور عامة من المجتمع، أما عن النمط القيادي الذي يحبذون معاملة مرؤوسيهم به فهو النمط الديموقراطي الذي يقوم على تبادل الآراء والاختلافات ولكن مع الجدية والصرامة في العمل وليس على حسابه، كما أنهم يحبذون المواجهة المباشرة في العمل مع العمال لأن المواجهة المباشرة تذيب كل الفوارق والخفايا وتعطي الملامح الحقيقية لكل منها، وتجعلهم يسمعون بكل شيء من ذلك أما عن نوع الصراعات داخل العمل وكيف يتصرفون معها فيجيبون بانها تتعلق بأمور العمل ليس إلا وخاصة العلاقة الاتصالية وسوء فهم الرسائل بينهم وكذلك وسائل العمل كالسيارات وغيرها

ويسعون لحل تلك المشاكل عن طريق الحوار والمناقشة والتفهم في بعض الحـالات التنـازل حتى تستمر العلاقة الجيدة بينهم وبين مرؤوسيهم.

ما ينقص العمال حتى يحبوا أكثر المؤسسة ويقدموا كل ما لديهم فهو الحوافز الماديـة والمعنوية كالأجور المريحة و المنح والتعويضات كالإطعام والنقل والسكن الوظيفي، إضـافة إلى العـدل والمسـاواة في تطبيـق القـانون والترقيـة للجميـع زيـادة علـى العلاقـات الجيـدة والتأقلم مع تقاليد وثقافة المؤسسة وعاداتها لأن أغلبيتهم من ولاية معسـكر، أمـا في حالـة عدم استجابتهم وتلقيهم لثقافة وعادات المؤسسة فإنه يلجؤون إلى تأديبه بالعقـاب وتطبيـق القانون حتى تستوي قيمهم وعاداتهم مع قانون المؤسسـة، أمـا مـا يـنقص المؤسسـة حتـى يشعر العمال بانهم في بيتهم فهذا مستبعد حسب أغلبهم لأن هناك فرق بين قـيم وعـادات وتقاليد البيت والأسرة مع عادات وقيم سونلغاز، بداية بـالكبر والحجـم وصـولا إلى نـوع العلاقات فلا توجد مقارنة، و عن اقتراحـاتهم حـول عمليـة التوظيـف لتصـير احسـن في المؤسسة فهي مستمدة من الواقع والملاحظة اليومية و علـى سـونلغاز تتبعهـا إذا مـا أرادت الحصول على الموارد الكفؤة والفاعلة ومنها التقليل من توظيف الإطارات وزيادة توظيـف عمال المهاريين (كهرباء وغاز) الشـفافية والموضـوعية واحـترام الشـروط والمعـايير المتبعـة أولاها الشهادة والمستوى العلمي ومـنح صـلاحيات أكـبر لسـونلغاز في سـيرورة العمليـة واستقلاليتها خاصة عن وكالة التشغيل على مستوى الولايـة، أمـا بالنسـبة للتكـوين فهـو زيادة مراكز التكوين على المستوى الوطني وتقريبها من الناحيـة الغربيـة وتكثيـف الـبرامج وتحديثها كما يجب احترام لغة المتكون والتركيز على التكوين الميداني والتطبيقـي أكثـر مـن النظري.

إذا هي بعض نتائج الفرضية الثالثة التي وفق فيها القـادة والمسـؤولين في بـث ودمـج قيمهم وعاداتهم مع ثقافة وقيم العمـال التـابعين لهـم (جعلـهم يفتخـرون بالعمـل داخـل سونلغاز، العلاقة الاتصـالية مرتبطـة بالعمـل و فقـط، احـترام قـوانين المؤسسـة، المسـاواة والعدل في كل شيء، مراعاة المستوى الثقافي والعلمـي لعمـالهم، اسـتعمال الديمقراطيـة في

تسيير أمور العمل)، ولم يوفقوا في أمور أخرى مثل(شعور العامل وكانه في بيته، عدم استطاعتهم جعل العمال يشاركون في اتخاذ القرارات، جعل أسلوب المكافأة المالية والمادية كالأجر والمنح قبل المكافأة المعنوية كالترقية والمعاملة الجيدة، اللجوء إلى حل غالبية المشاكل والصراعات بالقانون بدل الحوار والمناقشة أو بمنطق العلاقات الإنسانية والمهنية).

_خصائص مجتمع البحث:

اظهار الخصائص والمميزات التي يمتاز بها العمال داخل سونلغاز بجميع فئاتهم تعتمد على معالجة المعطيات الإحصائية و على الرصيد الثقافي ومنهجية الوصف والتفسير وحسب الفهم والملاحظة الميدانية المأخوذة أثناء إجراء الدراسة وكذا القراءة السوسيولوجية المناسبة لكل جدول، حيث قمنا بدراسة وضعية لحال العينة وفق المتغيرات الأساسية السن والمستوى الدراسي، الأقدمية، الجنس، وقد شملت الجوانب الشخصية، لأن التعرف على الخصائص التي تميز العمال شيء ضروري وجوهري فهي تشكل المرجعية التي تعطي لنا في نهاية المطاف الإطار العام لسلوكيات وأفعال العمال داخل المؤسسة سواء العمال أو القيادة في نفس الوقت وهي عوامل تشكل جزءا من ثقافة وقيم المؤسسة حملها هؤلاء العمال ودخلوا بها المؤسسة وصاروا يمارسونها في حياتهم العملية بحيث يقول رونو سان سوليو R.SAINSAULIEU أن ثقافة المؤسسة هي محصلة تفاعل ثلاثة عوامل أساسية وهي: 1-الثقافة السابقة للعامل وتتكون من السن والجنس والانتماء ريف، حضري، المهنة والخبرة في العمل السابق، 2-الوضعية المهنية التي يعيش فيها العامل داخل المؤسسة بكل أبعادها، 3-علاقاته مع السلطة والتبعية التي تحكمه والتي كانت لنا مرجعا:

اغلب عمال سونلغاز من الذكور وهذا بكل المناصب سواء إطارات أو عمال تنسيق أو تنفيذ، وأن التمثيل النسوي يقتصر على بعض المناصب خاصة الإطارات وهذا شيء منطقي لأن غالبية المناصب بشركة سونلغاز تعتمد على الممارسة الميدانية التي تتنافى و الطبيعة الأنثوية خاصة المتعلقة بنقل أعمدة وأنابيب الغاز، وإنتاج المولدات وتركيبها،

ويعد دليل على ثقة الإدارة في الذكور في مثل هذه المناصب التي تعتمد على القدرة و التي لا نجدها عند الإناث، كما ان توزيع المبحوثين ظاهر في جميع المناصب ويتراوح ما بين 30-40 سنة وهذه السن هي بمثابة العطاء وبداية الإبداع عند الشباب الذي غالبيته حاصل على شهادات عليا وقائم بتربصات قبل بداية عمله في سونلغاز أكسبته بعض القدرة والكفاءة لتقلد مختلف المناصب، في حين تدل نسبة 19.23% إلى غالبيتهم من الكهول والذين يتقلدون مناصب قيادية كالإطارات والتي وصلوا إليها عن طريق أقدمية قد تتراوح حتى 15 او 20 سنة فما فوق، ما يدل على أن سونلغاز تشجع الشباب في الحصول على مناصب وظيفية عندها والعمل لديها ذكورا وإناثا فهناك تفاوت نسبي بين اعمار العمال.

مؤسسة سونلغاز تشجع وتحفز عمالها على الزواج لما حققه من ارتياح نفسي واستقرار اجتماعي، ذلك أن المنصب الذي يتولاه العامل يساعده على الزواج من الناحية المادية والتي تتزايد حسب الأقدمية في المنصب سواء بالنسبة للإطارات أو كل الأصناف الأخرى من العمال، كما يوجد عدد لا بأس به من العزاب داخل المؤسسة الذي يمكن القول عنهم أنهم تأثروا بالمحيط العام الذي يسكنون فيه والذي لم يعد يكفي فيه المال أو البيت وحده في ولوج عالم الزواج وإنما هناك عوامل أخرى كراحة البال والاستقرار النفسي.

أغلب العمال يسكنون بضواحي الشركة أو بالقرب منها بنسبة 53.84% ، ما يساعدهم على التقرب منها وسماع كل جديد عنها، وما يفرض على العمال حتى الذين يسكنون في الريف تغيير مقر إقامتهم والتقرب اكثر لان منصبهم الوظيفي يفرض عليهم التقيد بأوقات العمال من دخول وخروج بعض المهام الخاصة بالعمال المهاريين (الكهرباء و الغاز)، تكون بالحاجة وبالتالي عليهم البقاء بالقرب منها لإيجادهم عندما تحتاج إليهم المؤسسة، وهذا بنظام المداومة واحترام المصالح المتخصصة بكل وظيفة.

أغلب العمال لديهم مستوى جـامعي 57.68 % وهـذا شـيء منطقـي خاصـة مـع الإطارات، فالشهادة الجامعية لها دور فعال في تقلد المناصب القيادية الراقيـة، مـا يؤكـد أن سونلغاز تحترم المستوى التعليمي في عملية توظيف عمالها، كما نجد أن الكثير مـن العمـال لديهم تعليم قرآني وهذا راجع ربما إلى الطابع ولاية التي تحوي الكثير من الزوايـا وقـارئي القرآن وهم من الكهول والشيوخ وليسوا من الشباب الذي صار يفتقد إلى هذا النـوع مـن التعليم بفعل متغيرات جديدة منها التكنولوجيا ووسائل الاعلام، في حـين يرجـع ضـعف النسب الأخرى إلى كون العمال موظفين حديثا أو يشكل التصادم مع الواقـع الجديـد لهـم وهو المؤسسة، وكذلك وجود المستوى الثانوي والمتوسط فهو امتداد للسياسة الاسـتراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة وهي فرض شـهادة البكالوريـا علـى الأقـل كمعيـار أساسـي في عملية التوظيف في السنوات الأخيرة خاصة ومبدأ احترام كل المستويات واحتياجاته لـدى مؤسسة سونلغاز، فالمستوى الدراسي للعمال يعتبر مؤشر مـن المؤشـرات المهمـة في تحديـد طبيعة الكفاءة التي تميز الأفراد. فهي كفاءة علمية وذهنية خاصة بالمستوى الجامعي وكفـاءة حرفية ومهنية، خاصة بالعمال الآخرين فسونلغاز لم تظلـم أحـد مـن العمـال لـه مسـتوى جامعي، وبفضل الشهادة الجامعية منحته سلم مهني لا بأس به في عمله.

أغلب العمال لديهم أقدمية تفوق 10 سنوات، وأقل من 20 سنة وهـو دليـل علـى أن فرص الترقية تكون قوية في البداية من 1-10 ثم تبـدأ تطـول بـدأ مـن 20 سـنة وهـي تبدو معقولة لأن العامل يدخل إلى المؤسسة تحت سن 30 سنة ويكون في قمـة العطـاء بـين 30-40 سنة إضافة إلى ذلك فإن فـرص تـولي مناصـب قياديـة تنفـذ بعـد 20 سـنة مـن الأقدمية وهي مرحلة تمثل النضج القيادي للعامل، غير أن بعض العمـال وجـدوا راحـتهم في مناصب عادية بحيث استطاعوا بناء احترام مهني يدعمـه الـتحكم في المنصـب ومجازاتـه، فأقدمية هؤلاء العمال ومدتها تمل كل الخبرة الموجودة لـديهم كـذلك فغـالبيتهم لم يعملـوا من قبل التحاقهم بمؤسسة سونلغاز.

_سيرورة عملية التوظيف بمؤسسة سونلغاز:

في هذا العنصر نتعرف على عملية التوظيف داخل المؤسسة سونلغاز وما هي استراتيجية العامل أو طالب الوظيفة واستراتيجية القائم بعملية التوظيف (القيادة)على مستوى المؤسسة وهل هذه العملية تتم وفقا للآلية القانونية وبالشروط المطلوبة أم هناك طرق وممارسات أخرى تجعل من العملية مشكوك فيها وغير ناجحة في استقطاب واختيار وتعيين المورد البشري الكفؤ والفعال الذي يضمن النجاعة والاستمرارية وكذا الإبداع والفعالية، وهل حقيقة هناك احترام للمعايير الموضوعة والمطلوبة في المنصب بغرض النظر عن مكانته ونوعه، وأين يكمن الخلل في وجود كل هذا (كيفية التوظيف، السهولة في الصعوبة في الحصول على المنصب، وجود طرف دخيل في العملية، احترام الشهادة أو تأثير العلاقات الإنسانية فيها أم لا)، هل (الموظف أو الطالب الوظيفة والقائم على التوظيف وشروطه بالمؤسسة)، وهل هناك استراتيجية حقيقية لدى إدارة وقيادة الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز في الحصول على الأكفأ و الأنجع والحرص على البقاء والمنافسة وخدمات المصلحة العامة أم هي المتسبب الأول والأخر في العملية كلها سنجيب عنها :

مكاتب ومراكز التوظيف على مستوى الولاية هي المحول الأول الذي يقصده المترشح للتوظيف42.33 % لمعرفة الجديد حوله في مؤسسة سونلغاز فهي المكلفة بالإعلان والإشهار لعدد المناصب وشروط الإلتحاق على مستوى سونلغاز، وهو ما لم وترضى به القيادة على مستوى سونلغاز فهي تريد أنه تكون عملية التوظيف مستقلة عن هذه المراكز والمكاتب وتتم بطرق مباشرة بداية من تحديد المناصب إلى غاية التثبيت كما ان الكثير من المترشحين للتوظيف بمؤسسة سونلغاز يقدمون ويقصدون المؤسسة بالطلب الشخصي بمحض الصدفة موازاة مع الفترة التي يكون فيها ويسمعون بوجود المسابقات على المستوى الوطني وفي جميع القطاعات وكل المؤسسات.

فيجدون ذلك بينما هناك فئة من طالبي التوظيف بالمؤسسة يعملون بهذه العملية عن طريق أصدقائهم وزملائهم وحتى من أهلهم وجيرانهم لأنهم يعملون بالمؤسسة

ويمدوهم بكل شيء جديد، في حين لا تمثل وسائل الإعلام مرجعا للمترشح في الحصول على معلومات أو كيفيات التوظيف بمؤسسة سونلغاز ربما لعلم الثقة أو عدم الاهتمام بهذه الوسائل التي ليست مرجعا في كل شيء وليس فقط في عمليات التوظيف الخالصة بمؤسسة سونلغاز، وهي قليلة جدا وهو ما أشار إليه احد العمال بانه تم الاطلاع على الإعلان للتوظف بإحدى الجرائد، اليومية والمحلية وهو من الإطارات وعمال التنفيذ و هو ما كانت تتبعه دائرة الموارد البشرية في وقت مضى بغية استقطاب الكفاءة من المورد البشري وهي الاحترافية عن طريق الإعلان في الصحف، التي تعطي فرصة للجميع، فاستقطاب واختيار وتعيين المورد يجب أن يتم وفق هكذا وليس وفق العلاقات الشخصية كالجواب والعائلة والمنطق وغيرها.

كمايؤكد العمال أن توظيفهم في مؤسسة سونلغاز كان بفعل مؤهلاتهم وقدراتهم وشهاداتهم المحصل عليها وليس اعتبارات أخرى في حين يشير عمال آخرون بان هناك وسائل أخرى ساهمت في حصولهم على الوظيفة وتمكنهم منها وهي ربما بمحض الصدفة أو لأنه يعرف أحد الأشخاص قريب أو جار او قصد المؤسسة للاستفسار وآخرين يعملون في عقود ما قبل التشغيل ثم رسموا في هذه المناصب بفعل العلاقات التي اكتسبوها طيلة عملهم بهذه المؤسسة فإذا كانت عملية الاستقطاب تتم بوسائل غير منطقية وتمر بقنوات اتصال لا يعلم بها جميع الأفراد المترشحين تضفي إلى تجاوزات وانحرافات وتقبل الكفاءات لأنها عملية شخصية والدليل على ذلك وجود أفراد يعملون بالمؤسسة من نفس العائلة أو المنطقة نجد نفسية أخرى من العمال وظفوا في هذه المؤسسة عن طريق التحويل أي كانوا يعملون في فروع أخرى بمؤسسة سونلغاز ثم التحقوا بمديرية التوزيع ونحن نعلم أن هناك تمثلات بمديريات سونلغاز فيها الإنتاج والتوزيع...

ما لاحظناه نحن في زيارتنا الميدانية لمؤسسة سونلغاز هو أن كلام المسؤولين عكس أفعالهم وهو ما يدل على أن عملية التوظيف في المؤسسة لا تتم أبدا وفق القانون واحترام المعايير الشروط وهذا بداية من وضع الملف حتى التثبيت في الوظيفة، وأنا عند رئيس

قسم الموارد البشرية فإذا به يأتي عليه شخص يحمل ملف ويقول فلان بعثني اليك أو هاتفه النقال أو الثابت التي لا يكف عن الرنين، فقد جرت العادة أن يتم استلام ملف التوظيف من يد صاحبه مباشرة وهو يمثل المراحل الأولى التي يجب ان يمر بها طالب العمل لكن الحقيقة غير ذلك لأن أغلب الملفات يغيب عنها أصحابها أثناء تسليمها لتولي عنهم أفراد أخرين داخل المؤسسة وهو ما يؤكد عليه المكلف بالاتصال على مستوى المؤسسة التي تؤكد بذلك بقولها ليس دائما من هو الكفؤ والفعال من يتحصل على الوظيفة بسونلغاز، وهو المعيار الذي تحدث عنه ماكس فيبر في نظريته البيروقراطية حيث يذكر أن عملية التوظيف في المؤسسة تتم على أساس القدرات والكفاءات وليس المحسوبية والوساطة.

وهو كذلك ما ورد في النظام الداخلي لسونلغاز وتوزيع الغرب وفي المادة 53 منه "يمنع كل تمييز كيفما كان بين العمال فيما يخص التوظيف قائم على أساس السن، الجنس، الوضعية الاجتماعية أو الزوجية، القرابة العائلية، القناعات السياسية، الانتماء إلى النقابة أو عدم الانتماء إليها" [1]. وهي المادة التي تم التطاول عليها وتجاوزها سواء من طرف العمال أو المسؤولين في كثير من المرات.

غالبية المبحوثين والعمال وجدوا صعوبة في الحصول على وظيفة بسونلغاز حيث يقول أحدهم بانه من المستحيل الحصول على عمل بسونلغاز دون ان يكون لديك شخص يهمه أمرك وتبدو الصعوبة حسبهم في نقص الشروط للحصول على المنصب وخاصة لدى الإطارات كالخبرة التي لا تقل عن خمس سنوات، ما يجعل الحصول على الشغل أمر تعجيزي فمن ليس لديه اطراف خارجية أو داخلية بالمؤسسة وهم المسؤولين المحليين والبارزين وأصحاب المال والسلطة وكذا إيداع الملفات وقبولها بطريقة غير شريعة الهدف منه تقديم الدعم لأطراف على حساب آخرين وكذا وجود جهات داخل المؤسسة

[1]- مديرية الموارد البشرية، **النظام الداخلي لسونلغاز التوزيع، المادة 53** ، 02 شارع الأخوات بن سليمان وهان، اوت 2010- ص13.

لها القدرة على فرض سلطتها لتوظيف ما تشاء دون مراعاة الكفاءة وليس لها بعد استراتيجي وحتى خارجية لها علاقة من قريب أو بعيد، تملك تلك السلطة ما يشير إلى توزع سلطة القرار في التوظيف وانحصاره في يد جماعة قليلة عوض ان تكون اختصاصا له مناهجه وأساليبه وتسيره مديرية الموارد البشرية بمعايير وقوانين محترمة وليس بمبررات كالإقامة والخدمة الوطنية والشهادة والسن وهي أشياء غائية في نظر المسؤولين بهذه المؤسسة وهو ما يؤكده رئيس فرع شبكات الغاز بأن التوظيف يمر عبر العاطفة والمعرفة وأن غالبيتهم ليسوا أهلا لها وإنما استعملوا طرقا غير شرعية للحصول على الوظيفة برغم أن الشروط للتوظيف دولية وليست محلية.

فإذا كان اعتبار التوظيف الخطوة الأولى التي من خلالها تسعى القيادة الإدارية ورئاسة الموارد البشرية من الحصول على الفرد أو العامل الكفؤ والفعال والذي يملك الإمكانيات العلمية والعملية لإنجاح مشروع المؤسسة وأهدافها وتمارس فيها تصرفات لا تحترم معايير التوظيف وشروطه فكيف يمكنها الحصول على أهدافها، وتحقيق استمراريتها إذا مورست هذه العملية خارج الأطر القانونية ومعاييرها، فحسب النظام الداخلي للمؤسسة وبالضبط المادة 57 منه تشير "تخضع عملية توظيف المترشح في الشركة لـ التقييم الإجمالي الناتج عن الشهادة مرجعياته المهنية: تقييم الكفاءات والقدرات المهنية المحصل عليها في اختيار الانتقاء، تقييم أهليته الفيزيولوجية والسيكولوجية الناجمة عن الفحص الطبي الوظيفي" [1]، وهو الذي قد حرم العديد من المترشحين لعدم التوظيف وترك بعض المسؤولين يتجاوزون هذه المادة وتركوا صعوبة أكبر للحصول على وظيفة في سونلغاز بعدما لم يحترموا هذه المادة.

الشهادة العلمية والتخصص يبقى من ضرورات عملية التوظيف خاصة مؤسسة بحجم سونلغاز وهو ما يؤكده الإطارات بنسبة 44 %خاصة وأن لديهم المستوى والثقافة وكذا الخبرة وممارستهم وظائف أخرى في مؤسسات أخرى قبل ولوجهم لمؤسسة

---

[1]- مديرية الموارد البشرية، **الاتفاقية الجماعية، شركة توزيع الكهرباء والغاز بالغرب، المادة 57**- 2010- ص12.

سونلغاز،كما تبقى هناك عوامل أخرى تركت العمال يسعون لطلب العمل بمؤسسة سونلغاز وذلك بما لسمعتها والحوافز والعلاقات الموجودة بها لذلك فالمؤهلات والخبرات شرطان حاسمان لقبول العمل بالمؤسسة كما عبر عن ذلك بعض العمال بالقول "**لا يعقل أن يتقدم أحد العمال في أية مؤسسة ويطلب العمل دون وجود الشهادة أو التخصص والكفاءة**" لذلك هناك اعتراف صريح من طرف العمال بهذه الشروط ولكن بنفس الوقت يلجؤون إلى كل الطرق من اجل الحصول على وظيفة و لو كانت بدون شهادة أو التخصص.

فيرى بعضهم أن هناك وجود أصدقاء ساعدوهم على التوظيف بالمؤسسة بنسبة 12.90% وغالبيتهم من التحكم فحسبهم المعيار الأول والاخير المتحكم في التوظيف هي العلاقات من داخل المؤسسة أو من خارجها مؤكدين أن المعريفة أصبحت من بين الشروط الأساسية للحصول على وظيفة في كل المؤسسات وليس سونلغاز فقط.

فقد وردت هذه العبارة وسمعتها كثيرا أثناء المقابلات وهي "**يرنديو السرفيس لبعضهم البعض**" بمعنى أن الطرف المخول بعملية التوظيف لابد أن يحصل على مقابل ذلك من طالب الوظيفة وليس المقابل دائما مادي، لأن هناك ما هو أهم كالولاء والسكوت عند التجاوزات لجهة على حساب أخرى داخل مصالح المؤسسة أو خارجها.

ونلمس ذلك كذا عند القيادة بالضبط رئيس الموارد البشرية الذي يصرح أن ما علينا القيام به هو التحري عن المتقدم لطلب العمل وفق الشروط والكفاءة والمؤهلات وتقييم الشهادة فهو كذلك يعي هذا ولكن لا يمارس إجراءات القبول للتوظيف بالطرق المتعارف عليها مجيبا في المقابلة أن التنقيب والبحث هو مضيعة للوقت والمال فنحن نستطيع معرفة المؤهل من غير المؤهل أثناء المقابلة أو في السيرة الذاتية C.V المقدم لنا.

لذلك تبقى الاعتبارات المتبعة وأسباب اختيار العمال العمل بمؤسسة سونلغاز هي عديدة منها الرغبة وقرب المكان والشهادة وغيرها ولكن أفعالهم تعاكس أقوالهم سواء من

طرف المكلف بالتوظيفDRH أو طالب الوظيفة وهو ما يؤكد أن معيار الكفاءة مغيب في عملية التوظيف بهذه المؤسسة حل مكانه الهاتف والمصالح الشخصية.

المبدأ الأساسي المتخذ والهدف الأسمى من عملية التوظيف لدى مديرية المؤسسة أو رئيس قسم الموارد البشرية وكل العمال هو الحصول على الكفؤ من الموارد من أجل إعطاء فعالية اكبر واستمرارية وتحقيق أهداف مؤسسة سونلغاز ولكن نحن من خلال استجواباتنا وجدنا بان هناك طريقين أو أسلوبين متبعين في الحصول على الموارد البشرية أو العمال داخل المؤسسة وكيفية توظيفهم ولا يتناقض دائما تصريح العمال مع تصريح القيادة أو الإدارة في حقيقة التوظيف بالمؤسسة فهناك نسبة 70.76 %من العمال يصرحون بانه لا يوجد هناك شخص ساهم في عمية توظيفه وغالبيتهم من العمال وغالبيتهم من الإطارات وهذا شيء منطقي لأن لديهم الشهادات والخبرات التي تأهلهم للحصول على مناصب بسونلغاز كما أن طبيعة مناصبهم وشهاداتهم وكفاءتهم خاصة إذا كانوا يعملون في مؤسسات أخرى تكسبهم علاقات شخصية ومعارف تمكنهم من الحصول على الوظيفة في حين عبر العمال الآخرون بان هناك أشخاص ساهموا في توظيفهم، وحصولهم على المنصب سواء من داخل أو خارج المؤسسة وهذا بداية من عملهم أن المؤسسة تقوم بالتوظيف مرورا بكيفيات وضع الملف ودراساته مرورا بإجراء المقابلة بغية التوظيف إلى غاية التعيين والتثبيت فكلها مراحل تمر عبر وساطة وتدخلات بينية للحصول على المنصب، فحتى رئيس الموارد البشرية يقوم بعمل الوساطة ورأينا ذلك من هاتفه الشخصي او من خلال زيارات طالبي العمل إلى مكتبه، وهو ما يمس بمصداقيته ومعايير التوظيف ومصداقية المؤسسة ككل ويكرس الرداءة واللاعدل، فبالرغم من أنه مرغم على مناقشة جميع الملفات ودراسة خصائص المتقدمين مع رؤساء الدوائر والأقسام بشكل رسمي ومباشر في انتظار الرد عليها من طرف مدير المؤسسة بالرفض أو القبول إلا أنه يقدم الدعم في الحصول على مناصب بالمؤسسة، وقد عبر الكثير من العمال على هذا صراحة بان مدير الموارد البشرية DRHجاء بكل أهله وجيرانه من تيغنيف وهي منطقة

واقعة بضواحي معسكر، مشيرا إلى رئيس الذي يجدد هذه المنطقة وهو ما عبر عنه أخر الشهادة الحقيقية على حد تعبيره ليست العلوم والمعارف وإنما هي الخيوط والشخصيات التي تعرفها توصلك إلى الوظيفة، وهو مؤشر آخر يؤكد أن معيار الكفاءة في التوظيف مغيب من الطرفين ولا نرجعه لطرف على حساب آخر، كما يشير رئيس الموارد البشرية أن عملية توظيف العمال بالمؤسسة واستقطابهم تتلاءم وتتأقلم مع الظروف الحالية التي تعرفها الجزائر، وهو ما يشير إلى كلام كثير من أريد قوله من ذكر ظروف الجزائر.

غير ان هناك حق مكفول لبعض الشرائح بالتوظيف والتوسط من طرف المؤسسة وجعلهم كأولوية لها تتوسط عنهم وهم حسب المادة 54 من القانون الداخلي هو "عند تساوي الكفاءات والمؤهلات يستفيد المترشحون المثبتون لصفة مجاهدا وأرملة شهيد من الأولية في التوظيف طبقا للتشريع المعمول به في الوظيف العمومي ويعود هذا الإجراء إلى:

- العمال المسرحون نتيجة تقليص عدد العمال _ العمال الذين تابعوا تكوينا مؤهلا.
- العمال ذوي عقود العمل محددة المدة والتي كانت محل عدة تجديدا.
- عقود ما قبل التشغيل _ أرملة عامل من شركة فرع في المجتمع.
- يقيم ابن عامل من شركة فرع في المجتمع أو ابن شهيد عندما يتعلق بالتوظيف الأول" [1].

اغلب العمال احترمت شهادته وتخصص في منحه المنصب الذي هم فيه وغالبيتهم من الإطارات فهي تحترم الكفاءات والشهادات وتجعل من الفعالية هدفها المنشود لأن الشيء المطلوب الأول في شروط التوظيف هو الشهادة فلا يعلو قبلها أي شرط آخر والمتر شح لا يستطيع التقرب من المؤسسة بدون حصوله على هذه الشهادة ولكن العيب

[1]- مديرية الموارد البشرية، **المادة 54 من النظام الداخلي لسونلغاز وتوزيع الغرب** ، أوت 2010- ص13.

ليس في الشهادة وإنما هل يحترمها القائمون بالمؤسسة ويعطون كل ذي حق حقه وهو أن يعطوا المترشح الفائز ما يتلاءم مع شهادته أو تخصصه أم لا وهو ما صرح به أحد العمال بان هناك منظفة كان تعمل هنا ثم صارت عون اداري ولسنا نعلم كيف حدث ذلك، فكيف به يحترم الشهادة وقد وظفت بدون شهادة فليس هناك احترام للشهادة وطبيعة المنصب، والدليل حالات كثيرة مر بها العمال فمعايير التوظيف تبدو في الملف الموضوع على مستوى المؤسسة ولكن الفعل يتنافى مع الواقع، فدائرة الموارد البشرية هي اكثر الجهات المسؤولة عن إجراءات القبول والتوظيف بالمؤسسة وتقوم بهذه الإجراءات وتدرس وتقوم بالاجتماعات ولكن لا تصل إلى ما يؤكده طالب العمل وهو دمجه في تخصصه فلماذا تتعب هذه اللجان ورئيسها لم تحترم تخصص وشهادة الفرد في منصبه، ومن يحترم بأي إجابات المبحوثين سليمة وصحيحة ضمن سيقر بانه منصبه لا يتلاءم مع شهادته وتخصصه خاصة إذا كانت من أصحاب المسؤوليات سواء إداري أم ميداني، وهي المؤسسة التي يحلم الكثير بالعمل فيها، فهل يعقل أن يقول الحقيقة إذا كان التحق بالمؤسسة أو الوظيفة عن طريق معايير ليست مهنية أو علمية، ومن يمكنه قول ذلك هو من تحصل فعلا على الوظيفة دون التبعية لفلان مهما كان نوعه، وهناك من أجاب بأن اختصاصهم لا يتناسب مع الوظيفة التي منحوه إياها ولكنه تكيف مع الوضع لأدائه عمله بطريقة سليمة.

كما أشار آخرون أن مؤهلاتهم تتجاوز الوظائف التي يؤدونها وسبب التجاوزات أو عدم الخضوع ومعاملة شخص على حساب آخر، وهو ما لمسناه من خلال المقابلة مع مدير شبكات الغاز بانه لديه خبرة ومؤهلات تفوق كثيرا حتى مدير المؤسسة ولكنه لا يستطيع تبوء هذا المنصب لأنه ليس قريب من المديرية العامة لمؤسسة سونلغاز، فالسؤال المطروح ما الفائدة من إجراءات هذه العملية في التوظيف، وما الفائدة من طلب الشهادة في الشروط إذا كانت العملية تتم بطرق غير علمية ومهنية ، ويظهر عدم التساوي واحترام المقدرات والمؤهلات عند تساوي كل المؤهلات بين مترشحين ويظهر التلاعب أكثر في

هذه الحالة ولكن تبقى عملية الانتقاء تتم بغير ما يجب أن يكون والـذي نصـت عيـه المـادة 56 من النظام الداخلي لسونلغاز الغرب "يجب أن يخضع التوظيف في كل وحدات الشـركة إلى إجراءات الانتقاء الـذي يسـمح بالتسـاوي في الالتحـاق لـذوي الكفـاءات والمهـارات المتساوية" [1]،

كما نعلـم تعتمـد أي مؤسسـة ومنهـا سـونلغاز علـى اسـتقطاب المـوارد البشـرية و الحصـول علـى الكفـاءات والمهـارات لسـد المناصـب الشـاغرة وهـذا بـإعلام المترشـحين للمناصب من داخل المؤسسـة بالترقيـة أو التحويـل وكـذا مـن خـارج المؤسسـة عقليـات وثقافات جديدة، فعملية التوظيف تصف بطريقة غـير رسميـة لمسـامع المترشـحين وحتـى داخليا دون الإعلان المباشر في الاجتماعـات الدوريـة أو الإعلانـات في الألـواح الخاصـة بالمؤسسة، الشيء الذي يجعل هناك شبهات في عملية التوظيـف حتـى أن بعـض المبحـوثين أشاروا إلى الذي يحصل وهو أن هناك أفراد من نفـس العائلـة يعملـون في المؤسسـة وكـان عملية التوظيف مشروع عائلي لذلك صرح 13,57% مـن العينـة بـان عمليـة التوظيـف غير قانونية وغير رسمية، كما أشار أخرون بانها شكلية تـؤثر فيهـا عوامـل قانونيـة بنسـبة 17.69 %وأغلبهم من عمال التنفيذ كما أن الوظائف حسـبهم تحـاط بالسـرية التامـة ولا يعلم بها إلى أصحاب القـرار في المؤسسـة ويقومـون بتسـريبها لمـن يشـاؤون ومـنهم مـدير الموارد البشرية الذي يستغل الفرصة لقضاء بعض المصالح.

إعلام فئة من العمال على حساب أخرى لقربها من المسؤولين والإداريين أو لوجود وصاية حولهم، هي عملية قد تفتقد من خلالها المؤسسة الخـبرات والكفـاءات الـتي تسـعها إلى توظيفها، فاذا كان هدف المؤسسة هو الاستقطاب الخارجي أكثر من الداخلي فهذا غـير منطقي لأن الأجدر هو من يفوز بالمنصب من داخل أو خـارج المؤسسـة لا يهـم، في حـين النسبة الكبيرة من العمال لم يعلقوا على الموضوع 38.49 %وغالبيتهم من عمال التنسـيق، وهو ما صرح به أحد المبحوثين على السير بغطاء أو "**لو كان نبدا نهدر مـنكملش**" فهـم لا

[1]- مديرية الموارد البشرية، **المادة 56 من قانون الداخلي لسونلغاز الغرب**، أوت2010- ص13.

يريدون الخوض في الموضوع لعدم القيام بتأويل تصريحاتهم والنتيجة أن نظرة القائمين بسونلغاز في التوظيف ليس الهدف منها جلب الأكفأ بل جلب من له قرابة ومن يملك السلطة وتبادل المصالح وأكبر هؤلاء المتهمين دائرة الموارد البشرية.

غالبية العمال يتخوفون من هذه الأنواع من الأسئلة والدليل على أن نسبة 56.92 %صرحوا بانهم لا يدرون هل عملية التوظيف تتم بالطرق القانونية أم لا، كيف وفيهم من نجح بالطرق والشروط المطلوبة والمعايير الموجودة أثناء طلبه المنصب، كما أن هناك من نجح عن طريق وسائط أو معارف من دخل أو خارج المؤسسة. وبتصريح العمال هذا يترك الكثير من الغموض ولا يصرحون بالحقيقة الذي هو هل صحيح لا يعرفون الحقيقة أم أنهم يتخوفون من إجاباتهم، برغم من انهم يحتلون مناصب قيادية لا بأس في المؤسسة منهم 68.96 %عمال تحكم.

ومن من يتخوفون ؟ فان لم يتكلموا عن حقيقة الظاهر فكيف بهم مستقبلا أن يحاروها داخل مؤسستهم فسكوتهم هذا يترك ظهور مشاكل وتراكمات وصراعات داخل المؤسسة وتبرز عدم الثقة والسعي لحل المشاكل وسوء الفهم بين بعضهم البعض أو بينهم وبين الإدارة و العاملين تحتها أم أن السكوت هو الجواب.

في حين نجد أن النسبة مشتركة بين من صرحوا بأنها قانونية أو غير قانونية وهي 21.53 %فالعمال منقسمون بين نمطين اثنين في عملية التوظيف، ما يجعلنا نستنج أن التوظيف في مؤسسة سونلغاز يتماشى بالتوازي بين معيار الكفاءة واحترام المعايير المطلوبة في توظيف العامل وبين الوساطة والقرابة والجوار في الحصول على المناصب كذلك وهي عملية ممارسة من طرف المسيرين أو القادة الفاعلين داخل المؤسسة كذلك منهم مدير الموارد البشرية كما أشرنا إلى ذلك سابقا، مبررين أفعالهم هذه بأنها خارجة عن أيديهم فهم مطبقين للأوامر والتعليمات وفقط في حين باستطاعتهم الحد منها والقضاء على معايير المعريفة إن أرادوا ذلك، دون استثناء في نمط الوظيفة سواء أكانت إدارية أو ميدانية إطارات أو أعوان تنفيذ، إذا ما أرادت مؤسسة بحجم سونلغاز والتي مازالت هيبتها لدى

عامة الزبائن وأفراد المجتمع ومحل فخر حتى من طرف العمال داخلها فهم يريدون دائما سونلغاز موجودة بكل بيت.

حسبما استسقيناه من آراء العمال أن العلاقات الاجتماعية صارت ثقافة عامة على مستوى المجتمع ككل وليست فقط على مستوى سونلغاز 73.84% ، يقول احدهم فإخراج شهادة الميلاد من البلدية بالمعريفة ويقصد العلاقات الاجتماعية، فكيف بعملية التوظيف في مؤسسة بحجم سونلغاز وغالبيتهم من الإطارات وأعوان التنسيق فهي ممارسة يومية قد استغلت في جميع المؤسسات وعلى كل المستويات والنخب فهي السبيل الوحيد للحصول على عمل في الإدارات الجزائرية، فإذا كان وضع الملف يتم بطريقة العلاقات فكيف بالحصول على منصب قار بهذه المؤسسة، يقول أحدهم ممثلي إذا كانت المعريفة لناس يتساهلوا عندهم، كفاءات وشهادات للحصول على الخدمة في سونلغاز حسبه إذا كان لا تساوي كفاءته وشهادته المنصب وحصل عليه فهناك مساس بمصداقية المؤسسة ومصالح المجتمع ككل.

في حين صرح أخرون بان عملية التوظيف لا تمر عبر العلاقات الاجتماعية وإنما وفقا للشهادات والكفاءات والخبرات والمعايير الموضوعية للحصول على المنصب نسبة 26.15 %وأغلبهم من الإطارات وهذا صحيح فالإطار يملك الخبرة والكفاءة والشهادات التي تأهله في الحصول على المنصب في أي مؤسسة يريد ليس فقط في مؤسسة سونلغاز فحسب المكلف بالاتصال "فإنه من الضروري كبح عملية توظيف بواسطة العلاقات الاجتماعية واستعمال الطرق الرشيدة دون المصالح الضيقة" فالمؤسسة بحاجة إلى كفاءات ومؤهلات رفيعة المستوى لأنها وحدها القادرة على ترك المؤسسة راشدة في الجزائر، وعلى إدارة الموارد البشرية أن تتحمل المسؤولية كاملة في آلية التوظيف الحالية والتي تعجز وتتلاعب في بعض الأحيان بمصير بعض الإطارات لديها ذات التأهيل العالي، وعدم إعطائهم مناصب قيادية تساهم في استمرارية وتوسع المؤسسة وتطورها.

العمال يحبون عملهم بالمؤسسة و87 %منهم من عمال التنسيق ويرجع سبب حبهم لعملهم والعمل في سونلغاز هو تلائم شهاداتهم وتخصصهم مع المنصب الممنوح بهم وكذا ظروف البيئة من علاقات وقوانين تزيدهم حبا وتقديسا لعملهم، لأن تناسب المؤهلات والقدرات مع منصب العمل هو حجر الأساس للإبداع وحب المهنة والتمكن منها وتطوير المستوى يكون إلا غير هذا الشيء، ثم تدخل متغيرات أخرى محيطة بالمهنة أو العمل وهي أنماط العلاقات مع المسؤولين أو الزملاء وكيفية استعمال القانون على الجميع، والظروف الفيزيقية النفسية حتى وإن كان مستوى العامل أكبر من المنصب الممنوح أو أدناه فإنه يكره عمله ولا يحترمه وعدم رضى العامل بعمله ينعكس على باقي المجموعة ويؤدي إلى عدم الكفاءة والفعالية مما يؤدي إلى ظهور تصرفات وظواهر غير طبيعية كتضييع الوقت والثأر واللامبالاة ما يؤكد أن سياسة التوظيف واستقطاب واختيار المورد البشري لا يخضع للمعايير المطلوبة بل رهينة المعريفة والمصلحة وأن قيادة الموارد البشرية وإدارتها غائبة تماما رغم أنها المسؤولة عن تحقيق رضى العامل بعمله وتناسب مؤهلاته مع منصبه مما يؤدي به إلى الشعور بحب العمل خاصة عمال التنفيذ الذين لا يجدون هذه الراحة في العمل من خلال عدم التنسيق بين الوظائف والمهام وكذا عملهم الدائم وغير المنقطع وخاصة عند التنقلات أو التدخلات على مستوى مصالح الزبائن كتصليح الغاز أو الكهرباء وغيرها، وهو ما لا يكرس مبدا الكفاءة ويجعل من العامل من هو مبدع ومبتكر.

السعي إلى تطور القدرات والمهارات واكتساب معارف جديدة هي فطرة في الإنسان سواء داخل عمله أو في محيطه الاجتماعي ككل خاصة إذا ما توفرت الظروف والوسائل المساعدة على ذلك ولكن تطوير المهارات عند الإطار ليس كما عند عون التنفيذ لأن الإطار مهامه أكثر وضوح وتستند على القوانين والقواعد ومواد واضحة فهي عملية متكررة دوما، بينما عمل أعوان التنفيذ أكثر صعوبة عن ذلك خاصة الأعوان المكلفين بإصلاح الكهرباء وكوابل الغاز وأنابيبه فإنهم يصادفون دائما حوادث وظواهر جديدة من

خلالها يكتسبون أكثر خبرة ومهارة وأكبر جهد عكس عمال الإدارة فيعتمدون أكثر على القدرة الذهنية منها عن القدرة الجسدية، غير أن الإشكال الموجود عند العمال هو عدم الثقة في وتعاملها مع العمال وكبحها لتطورهم وكنتيجة على ذلك وهذا من خلال عدم عدلها في التعامل مع العمال أنها لا تتعامل معهم بنفس المنطق وهذا إرضاء لأصحاب القرار في المؤسسة وكبار المسؤولين حيث يقول أحد المبحوثين "نحن نسعى لتطوير والعمل في مؤسسة سونلغاز ولكن هناك شيء أكرهه وهو عدم الثقة والعدل في التعامل والولاء إلى المسؤولين" لأنه لا يعقل أن تضيع مصلحة مستحقة ومشروعة لاحد العمال من أجل إرضاء مدير أو مسؤول يضيف المبحوث.

ف DRH مغلوبة على أمرها لانها لا تتحرك إلا بقرارات تأتيها من اعلى فهي رهينة ولا تستطيع بذلك خدمة العمال وهي حقيقة وقفنا عليها مع مدير الموارد البشرية فبرغم وجوده في منصبه الأكثر من 20 سنة إلا أنه ما زال يخضع للمدير في كل القرارات التي يتخذها مع العلم أن منصب المدير هو منصب نوعي ويتحول بانتظام.

العمال تربطهم علاقة عمل بنسبة 50 %وهذا منطقي جدا أن يكون الرابط بينهم عملي وفقط في حين عبر آخرون بان هناك علاقات صداقة وتنافس وأخوة وحتى صراع وهو منطقي كذلك فاختلاف أراء العمال بوجود الاختلافات العمرية والثقافية والمستويات العلمية والمهارات والخبرات وغيرها، لكن على إدارة الموارد البشرية ورؤساء المصالح أن يعملوا على جعل العلاقة بينهم وحتى بين العمال لبعض تتسم بالصداقة والتنافس النزيه وحب العمل والتعاون وليس جعلها في عملية صراع والذي ينشا عادة في تمييز المسؤولين بين العمال سواء على أساس الوظيفة أو الجنس أو الخبرة أو السن أو القرابة مما يؤدي حتما إلى تدهور في العلاقات بين العمال بسبب هذا الفعل فإدارة الموارد البشرية مسؤولة على حماية العلاقات وتطويرها وفقا لما يخدم كل فرد في المؤسسة وطموحه ومما يخدم طموحات وأهداف المؤسسة ككل، لأن التمييز بين العمال يخلق عدم الثقة وعدم الثقة يؤدي إلى العداوة والتهاون والإتكالية وهو ما ينجر عنه عدم الفعالية

والاستمرارية وحدوث صراع خفي بين العمال وغير واضح ينعكس على العملية التنظيمية ككل للمؤسسة.

تظهر عدم الثقة بين العمال من خلال ممارسات بعض المسؤولين وتصرفاتهم غير العملية والمحترمة لباقي العمال بداية من عملية التوظيف ووضع الملفات للترشح إلى منصب داخل المؤسسة ثم في المسابقة ثم في بداية العمل وصولا الى الترقية أو الحياة اليومية للعامل أي نلمس خلال كل هذه الأطوار وجود تمييز في المعاملة مما يولد لديه عدم الثقة او إقامة علاقات بين باقي العمال مبنية على الحذر وعدم الثقة أي علاقة عمل وفقط مما ينجر عن العملية عدم الكفاءة والفعالية والإخلاص والإبداع وغيرها.

العمال يرجعون التقدم في مسارهم المهني إلى إرادتهم في التعلم والتطور برغم من وجود بعض العراقيل التي تعيقهم كالتمييز في المعاملة وعدم تطبيق القانون بالعدل خاصة فيما يخص العلاقات أو ما تعلق بالحقوق كالترقية مثلا فان الكثير من العمال حسبهم منذ دخولهم إلى المؤسسة لم يتلقوا أي ترقية أو لاقوا معاملة جيدة من طرف ادارة الموارد البشرية بالضبط وبعض رؤساء المصالح، غير أن ما شجعهم هو علاقتهم ببعض زملائهم وكذا بعض الحوافز الممنوحة من طرف المؤسسة. في حين يعتقد آخرون 26.06% أن الضرورة اللازمة هي من يحتم عليك تطور قدراتك ومهاراتك وبالتالي تقدم مسارك المهني برغم من وجود كل وسائل كبحه وعدم تشجيعه.

كما صرح بعض العمال 02.1% بانه لا يوجد تقدم أو تطور في مسارهم المهني لأن العمل الذي يقومون به هو أعمال روتينية ويومية تخضع لنفس الوسائل والقوانين ونفس المصلحة والمهام مما شعرهم بعدم التطور وغالبيتهم من عمال التنسيق بـ05% فعدم وجود جديد في حياة العامل بالمؤسسة لا من حيث العلاقات والجماعات أو القوانين وتعامله مع نفس الأشخاص يوميا بنفس الكيفية ودوام العمل في نفس المنصب يشعر العامل بالقلق وكره العمل وما يجهل هناك ظهور عدم الكفاءة والفعالية والإبداع وتطوير المستوى، فعلى قيادة الموارد البشرية الأخذ بمعيار التداول والترقية وتغيير العمال ووسائل العمل

المتاحة مما يشعرهم بتقدم مسارهم وتطوره وهو ما أشار اليه بعض المبحوثين "**ملي دخلنا سونلغاز وحنا مع أنابيب الغاز وكوابل الكهرباء وما كان والو حسبت بيه جديد في خدمتي**"، في حين وجود بعض الإطارات الموالية تأخذ بأكثر من شهر للعطلة وكثير الغيابات والنزهات، فهناك عدم المساواة في الحقوق والواجبات مما يؤكد بوجود عدم اللامبالاة واللاكفاءة من طرف دائرة الموارد البشرية والتي تعتبر المسؤول الأول عن متابعة الحياة المهنية للعمال فحسن الاعتناء بالأرشيف المتعلق بالعامل والذي يضم المعلومات الخاصة به من أول يوم دخل فيه إلى سونلغاز إلى يوم مغادرته هو السبيل الذي يمكنها ويسهل عليها متابعة حياة العمال ومعرفة كيفية التصرف معهم ومعاملتهم وبه تستطيع معرفة كفاءة كل عامل وتصوره فهو يمثل أبسط المهام التي يمكن لقيادة D.R.H القيام بها.

_سيرورة عملية التكوين في مؤسسة سونلغاز:

من خلال هذا العنصر نحاول معرفة واقع التكوين بمؤسسة سونلغاز وما هو الدافع والأهداف المتوخاة من العملية لدى المسؤولين أو قيادة المؤسسة، ماذا تمثل بالنسبة لها كاستراتيجية مستقبلية لتطوير قدرات ومهارات وزيادة خبرات عمالها وأفرادها، فهناك نسبة معقولة من العمال بحاجة إلى تكوين في مجال عملهم ومناصبهم أو أن العملية لا تمثل أولوية أو ضرورة لدى المؤسسة وكذا بالنسبة للعمال حتى يرفض التكوين بدافع أنه يملك الكفاءة للقيام بعمله مع العلم بان الكفاءة وطبيعتها داخل المؤسسة ليست كفاءة علمية أكاديمية بقدر ما هي كفاءة مهنية محضة يوفرها المنصب المتحصل عليه عن طريق التوظيف وطبيعته القطاع الذي تمارسه المؤسسة، فمؤسسة بحجم سونلغاز عليها أن تجعل من التكوين استراتيجية أولية من خلال قانونية عملية التكوين واستمراره مكان وزمان عملية التكوين، جعل العامل يشعر بالتطور والتقدم بعد العملية، آليات تقييم عملية التكوين، التركيز على الجوانب المهمة للتكوين سواء أكانت نظرية أم ميدانية وهو ما نشير إليه في التالي:

غالبية العمال استفادوا من التكوين 84.61 %ذلك لأن التكوين هو حق لكل عامل داخل سونلغاز وهو حق مكفول في الاتفاقية الجماعية وأكد عليه كذلك مدير الموارد البشرية حيث يقول "**لكل العمال الحق في التكوين فهو استثمار حقيقي لتطوير قدرة وكفاءة العمال سواء أكان للإطارات أو للعمال التقنيين غاز وكهرباء، وهو لا يخضع لمعايير القرابة او المعريفة وإنما للحاجة والتطور**"، تتراوح مدة التكوين من 4 إلى 9 أشهر حسبه وهناك ثلاث مراكز للتكوين عبر الوطن 3 مراكز للتكوين تعبر عن الفلسفات التي هي عند المؤسسات في تطوير قدراتها وقدرات عمالها وخبراتهم منها مركز بن عكنون خاص بالإطارات ومركز البليدة خاص بالعمال التقنيين وغاز وكهرباء وآخر بأم البواقي خاص بالتقنيين كذلك، فهو يعتبر منبع زيادة فعالية العامل وتطوره فإذا كان التوظيف هو الحصول على الفرد الكفؤ فان التكوين هو مصدر تفعيل هذا الفرد وتطويره غير أن هناك نسبة 15.38 %عبرت بعدم خضوعها للتكوين والسبب الغالب أنه هؤلاء العمال حديثي التوظيف والالتحاق بالمؤسسة مما لم يسمح لهم بذلك، أو هو عملية تأديبية وعقابية من مديرية التكوين ومصلحة التي لا ترى بضرورة خضوعهم للتكوين لأنهم أكفاء أم لاعتبارات أخرى خفية، كما يرجع إلى شخصية العامل فالكثير من العمال يرفضون الالتحاق بالتكوين بحجة الكفاءة أو عدم الحاجة أو البعد عن الأهل والأقارب أي لديهم ارتباطات فهم لا سيستطيعون الغياب لمدة 4 أو 9 أشهر عن أهلهم وعن مجتمعهم لأنهم لا يرون ضرورة لذلك خاصة بعض الإطارات وعمال التنفيذ والتنسيق، فالتكوين هو الاستراتيجية المربحة لإدارة الموارد البشرية أو إدارات لإيجاد كفاءات وفعالية في الإنتاج داخل مؤسساتها، فالتكوين هو بداية هذه الفعالية وعليها الحماية والحرص على أن يستفيد جميع عمالها من هذه العملية واستمراريتها لأن استمراريتها من استمرارية المؤسسة ونجاحها، وهو ما أشار إليه هنري فايول في نظريته التكوين الإداري بأنه" **كلما صعدنا في السلم الوظيفي زادت كفاءة وفعالية العامل أو الفرد**" فكيف تزيد فعالية الفرد، تزيد بعملية التكوين واستمرارية وفعاليته من أساليب وأهداف وقوانين وغيرها، إذ يتعين على قيادة

الموارد البشرية ان تضمن حق التكوين لكل عامل مهما كانت وظيفته ومتطلبات منصبه من أجل زيادة كفاءته وتمكنه من عمله حسبما تعبر عنه المادة 48 من النظام الداخلي "يتعين على كل عون متابعة دروس ودورات وأعمال التكوين أو تحسين المستوى التي تنظمها الهيئة المستخدمة قصد تحسين وتعميق أو زيادة المعاملات العامة أو المهنية أو التكنولوجية العامل، دون أن يطالب هذا الأخير بترقية آلية على أثر ذلك التكوين" [1]. وهذا معناه انه ليس عند إخضاع العامل للتكوين في ضرورة سيخضع للترقية أما أنه يمكن لسونلغاز أن تعتمد على أفرادها الذين كونتهم باستدعائهم لدورات تكوينية يكون فيها هؤلاء العمال هو المكونين لجماعة أخرى من العمال وهذا حسب المادة 49 "يمكن للهيئة المستخدمة أن تطلب من العون الذي يسمح بتكوينه المساهمة بنشاط في أعمال تكوين وتحسين المستوى التي تنظمها" [2].

نسبة كبيرة من العمال يصرحون أن الاعتبارات المتخذة في عملية التكوين قانونية ونسبة 41.53% صفة قانونية حتى كل المجيبين قد استفادوا حقا من التكوين وأغلبهم من أعوان التحكم بـ75.82 %قانونية لأنها لم تخضع لمنطق التدخلات من طرف مديرية الموارد البشرية ومصلحة التكوين لأن مصلحة التكوين هي من لديها الحق في اختيار المتكونين والمديرين العامة هي تصادق عليها يقول بعض العمال أن المديرية العامة هي المسؤولة عن التكوين ولكن هناك سؤال يطرح كيف تتدخل المديرية العامة في اختيار الأفراد الموظفين للتكوين وهي بعيدة لكل البعد عن حياة العمال داخل المؤسسة، فمصلحة التكوين هي الأقرب إليهم عن طريق رؤساء المصالح ومسؤوليتهم المباشرين فهم أكثر الناس دراية بالعمال التابعين لهم ويعرفون قراراتهم وإمكاناتهم ولهم الحق في التكوين أم لا وهذا عن طريق توصيات أو اقتراحات مكتوبة يتقدم بها هؤلاء الرؤساء إلى

[1]- مديرية الموارد البشرية، **المادة 48 من النظام الداخلي لسونلغاز الغرب**، ، أوت 2010- وهران، الجزائر، ص11.

[2]- مديرية الموارد البشرية، **المادة 49 من النظام الداخلي لسونلغاز الغرب**، أوت 2010- وهران، الجزائر، ص11.

دائرة الموارد البشرية (مصلحة التكوين)، يتم من خلالها وضع برامج وتحديد عدد المتكونين فبناء على التوصيات الرئيس المباشر يضمن العامل الحصول على فرصة في التكوين وهذا معناه أن العامل المقرب من مسؤوليه والذي يظهر لهم الولاء يستطيع الحصول على فرصة للتكوين مقارنة بمن لا يبدي ذلك من زملاءه، فحسبه كثير من العمال عملية التكوين يشوبها الغموض بنسبة 25.07% في حين عبر 30.76 %بانهم لا يدرون ما الاعتبارات المتخذة في الاختيار للتكوين، فعملية الاختيار يعلمها جزء وتغيب عن آخرين وهو ما عبر عنه رئيس مصلحة التكوين داخل وخارج الوطن، أن المديرية العامة هي من يملك صلاحية فتح الدورات التكوينية بالتنسيق مع دوائر ومصالح المؤسسة حيث يتم دراسة الطلبات والتوصيات ووضع خطة لهذا الغرض ومن ثبت فيها حتى بعد، وهو ما نصت عليه المادة 195 من الاتفاقية الجماعية "يحدد التنظيم الداخلي شروط القبول في عمليات التكوين وتسيير العامل خلال مدة التكوين وكذا النتائج المترتبة عن التكوين" [1].

بغض النظر عن عدد مرات خضوع العمال إلى التكوين فإن جميعهم قد خضعوا إلى هذه العملية فهي حسبهم العملية التي من خلالها تتم تنمية قدراتهم وكفاءتهم وكذلك هي بالنسبة لقيادة المؤسسة ومديرية مواردها البشرية فنسبة 38.46 %استفادوا مرة واحدة من التكوين منهم 58.62 %عمال التحكم وهي مناصب إدارية وتسييرية لا تستدعي تكوينا دائما ومستمرا إلا للضرورة مثل الترقية أو التحويل في مقابل 18.46% من العمال استفادوا بأكثر من 3 مرات تكوين وغالبيتهم من عمال التقنين والمهرة كأعوان التنفيذ فهي مناصب دائمة التحول في الوسائل التكنولوجية والفترات والأماكن مما يجعل حريصة على إعطائها اكبر حصة في عملية التكوين لأن هؤلاء العمال هو من يتصلون مباشرة بالزبائن سواء في الإدارات العمومية أو في المنازل، فخضوع العمال لهذا العدد من

[1]- شركة توزيع الكهرباء والغاز الغرب، مديرية الموارد البشرية، **المادة 195 من الاتفاقية الجماعية** ، أوت 2007- ص23.

مرات التكوين دليل على أن مؤسسة سونلغاز و قيادتها تدرك أهمية التكوين في زيادة فعالية عامليها وخبراتهم غير أنها يجب أن تحد منه بعض الاعتبارات السلبية في سيرورة هذه العملية.

فلا يعقل ان يتوجه إلى التكوين من العمال من هم أكثر جدارة وتحكم في إنجاز مهامهم بل للذين لديهم اختلالات وتذبذبات في أدائهم لان حدوث هذا معناه صرف أموال في غير محلها كان يمكن استغلالها في أشياء أخرى مفيدة كما أن الطرق الجديدة في العمل على أخذ اعتبارات علمية وعملية في برنامج التكوين هي الحاسمة في اختيار المتكونين، لكن الواقع عكس ذلك وهذا بشهادة عمالها وبعض مسيريها، فالتكنولوجيا غير مسايرة لما هو موجود وليست في متناول الجميع كالأنترنت مثلا. كما أن هناك اعتبار آخر لا يمكن إغفاله في أمر الحصول على حق العامل في التكوين وهو درجة قربه ولاءه لمسؤوله المباشر فهو يأخذ صيغا مختلفة والذي يجعل احدهم يستفيد بأكثر من 3 مرات على حساب آخرين لم يحصلوا ولو على فرصة للتكوين برغم مسارهم المهني المشهود.

وليس الحصول على التكوين فقط بل على امتيازات أخرى وحوافز ما يشير إلى سيادة منطق "**خذ وهات**" الذي تلعب مظاهر الجهوية والمصلحة والقرابة دورا في ترسيخه، فالتكوين مثله مثل التوظيف والاستقطاب يخضع لمنطق الزبونية والمصلحة والمعريفة، ما يبرر تفاوت علم المبحوثين واستفادتهم من عملية التكوين للعديد من المرات في مقابل آخرين لم يستفيدوا بعد في اختيارهم وعليه فان هذا الغموض يكون في خدمة القيادة وأصحاب القرار الذين يستغلون الوضع بنجاعة لتحقيق ما يرمونه وليس في خدمة المؤسسة ككل.

إذا التكوين هو حق مكفول لكل عامل ويعد أحد الضروريات لزيادة كفاءة العامل وفعالية المؤسسات وهو ما نصت عليه المادة 112 من الاتفاقية الجماعية "التكوين المهني هو أحد الاستثمارات ذات الأولوية في الشركة، يشكل الوسيلة المميزة لتلبية حاجياتها من

عمال مؤهلين لتثمين وتطوير مواردها البشرية من اجل رفع مستوى تأهيلها وكفاءتها التي يتطلبها التطور التقني، التكنولوجي والتسيير" [1].

لذلك على إدارة الموارد البشرية أن تحترص على كل عمالها من الاستفادة من عملية التكوين وبشكل دوري.

نلاحظ أن الهدف الأسمى لقيادة الموارد البشرية وإدارتها على مستوى مؤسسة سونلغاز هو تنمية مهارات وقدرات عمالها والذي مثلته نسبة 37.61% وأغلبهم عمال تنفيذ 43.47% فتنمية القدرات بالنسبة للعامل شيء لازم وضرورة لأن طبيعة العمل والوظيفة يتغير ويتطور لا من حيث القوانين أو الوسائل وحتى جانب العلاقات كذلك يتغير ما يؤدي بالعامل إلى بحث عن السبل التي تمكنه من مواكبة هذه التطورات وهذا عن طريق عملية التكوين للسعي إلى تحسين الأداء والحفاظ على المنصب للبرهنة على القدرات والكفاءة، كما أن الإدارة المؤسسة غاية من إجراء عملية التكوين وهي دعم الاحتياجات والنقائص الموجودة على مستوى المصالح المنجزة عن عملية التحويل والترقية أو غيابات أو غيرها في حين اعتبر الكثير من العمال أن عملية التكوين هي عملية روتينية بنسبة 17.43 %مقللين من أهمية التكوين لأنه حسبهم لا يزيد ولا ينقص فالخبرة وتنمية المهارات تأخذ من ميدان عمله واستشارهم وتتبعهم لزملائه وأغلبهم من عمال التنسيق ب20%.

فإدارة مؤسسة سونلغاز تعي جيدا أهمية التكوين في رفع مستوى كفاءة وفعالية العمال، هذا التكوين قابله حرص شديد من طرف القيادة على حسن استمرارية العمل والجدية، فاحتكاك مؤسسة سونلغاز بالمؤسسات الوطنية والعالمية جعلها تفكر كثيرا بعيد المدى مؤداه أن تكوين كفاءات قادرة على رفع مستوى سونلغاز بشكل قادر على مواجهة المنافسة الاستمرارية في المستقبل فالخلل ليس في الاستفادة من التكوين إنما في هدفه ونوعه

[1]- مديرية الموارد البشرية، **المادة 111 من الاتفاقية الجماعية**، ص22.

كما يعبر عن ذلك فريديك تايلور في كتابه مبادئ الإدارة العامة "ضرورة تكوين العمال قبل استلامهم مهامهم وإعطائهم مكانهم بعد التوظيف وهو التكوين الذي يجب ان يتلائم مع تخصصاتهم وقدراتهم العقلية والجسدية".

وبغض النظر عن الهدف من الاستفادة ونظرة العمال لذلك فإن المؤسسة وفي اتفاقيتها الجماعية تحدد الأهداف المرجوة من التكوين وهذا في المادة 112 "يجب أن تشارك عمليات التكوين المعدة داخل الشركة في تحقيق الأهداف التالية:

- تلبية الاحتياجات من الموارد البشرية المؤهلة - ضمان رفع مستوى المعارف القاعدية عند العمال
- تحسين مستوى العمال لتمكينهم من اكتساب المعارف والمهارات اللازمة لعصرنة التقنيات والتكنولوجيا اللازمة لتطور الشركة.
- تطوير الثقافات العلمية من جهة والثقافات الاقتصادية والاجتماعية للعمال من جهة أخرى ليتسنى لهم المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف الشركة وتسيير الحياة المهنية وتسهيل الترقية الداخلية للعمال" [1].

عمليات التكوين التي يخضع لها العمال تختلف من حيث المكان والزمان فغالبية العمال يؤكدون أن عملية التكوين تتم بالمراكز المتخصصة لذلك وهي ثلاث ثم لنا ذكرها وهي:

مركز بن عكنون لتكوين الإطارات، مركز البليدة لتكوين العمال التقنيين (غاز وكهرباء) وكذا مراكز أم البواقي المخصص للناحية الشرقية من الوطن، وجود هذه الثلاث من مراكز التكوين دليل على وجود إدارة قويمة لدى القيادة الإدارية لمؤسسة سونلغاز في تطوير كفاءة وفعالية عمالها وتنمية خبرتهم ولكل الأصناف من إطارات وأعوان تنسيق وصولا لأعوان التنفيذ، تنبأ بوجود إرادة واستراتيجية من اجل ذلك

[1]- مديرية الموارد البشرية، **المادة 112 من الاتفاقية الجماعية**، ص22.

جسدتها هذه المراكز، في حين عبرت نسبة 40 %بان عملية التكوين تتم داخل المؤسسة وهذه الأنماط من التكوين تتمثل في الملتقيات أو المحاضرات أو الزيارات لمؤسسة أخرى وكذا الأيام الدراسية بالمؤسسة تتكفل بوضعها مديرية الموارد البشرية بالتعاون معه مصلحة التكوين ويستفيد منها بالخاصة العمال الجدد الملتحقين بالمؤسسة لكي يأخذوا نظرة عامة عن العمل في سونلغاز وفلسفتها القائمة عليها كما عبرت نسبة 15% بان عملية التكوين تتم خارج المؤسسة وهذا بالتعاون بين مؤسسات أخرى لتبادل الخبرة عن طريق الزيارات والدعوات والإشهار المتمثل في أيام دراسية لكلا المؤسستين ويقصد بخارج المؤسسة، حتى خارج الوطن وهذا مع مؤسسات عالمية خاصة إذا ما ارتبطت هذه العملية بتكنولوجيا جديدة أو وسائل وقوانين عمل جديدة ويستفيد غالبا من هذه التكوينات الإطارات العليا بسونلغاز وليس عامة العمال وتتم غالبا عن طرق درجة الولاء للإدارة والمحاباة والاحتكاك بها وليس لمعيار القدرة والثقة في إمكانية هذا الإطار في جمع كل ما يليق بهذه التقنية وإحضارها إلى المؤسسة بغية الاستفادة منها والعمل بها، بحيث يتقاضى العامل المدعو لمتابعة تكوين متخصص في الخارج إلى اجر ومنح نذكرها كما وردت في المادة 118 من الاتفاقية الجماعية "يتقاضى العامل المدعو لمتابعة تكوين متخصص في الخارج مباردة من الشركة خلال فترة التكوين الأجر التالي:

- الأجر القاعدي المناسب لرتبته - تعوض الأقدمية+ الخدمات الاجتماعية المعمول بها.
- منحة الدراسة بالعملة الصعبة كما هو منصوص عليه في النظام الداخلي بالإضافة إلى ذلك يستفيد العامل من التكفل بمصاريف التنقل ذهابا وإيابا نحو البلد المستقبل حسب الشروط المحددة في التنظيم الداخلي" [1].

ومعنى هذا أن المؤسسة تهتم بكل عامل خاضع للتكوين وتضمن له حقوقه من اجر وخدمات اجتماعية سواء كان التكوين داخل المراكز أو خارج الوطن وهو دافع

[1]- مديرية الموارد البشرية، **المادة 118 من الاتفاقية الجماعية**، ص 23

لزيادة الافتخار والكفاءة لدى عامليها، وغير أن هناك علاوة التوثيق يستفيد منها العامل المتكون داخل الجزائر مقارنة بالمتكون خارج الجزائر حسب المادة 117.

نظرة العمال قبل التكوين ليس كبعده لأنهم يحسون بالكثير من مناحي حياتهم العملية قد تغيرت وتم لمسها ميدانيا وتجريبيا فالعامل بعد التكوين يزيد ثقة بعمله وشخصه ويتم من خلال التكوين اكتساب الكثير من القدرات العملية والعلمية وهو ما عبرت عنه النسبة الغالبة بـ92.30% قد تطورت قدراتهم ومهاراتهم ومن بين هذه المكتسبات المهارية والخبراتية نجد"

- تحسين الاداء وتطويره - الحفاظ على المنصب الموجود فيه - الثقة بالنفس وبالمحيط وبالعمل بصفة عامة.

- اكتساب صفة المبادرة والإبداع والمشاركة + إقامة علاقات جديدة وتطوير القديمة بما يتماشى والهدف الشخصي العام للمؤسسة.

- السعي للحصول على ترقية وغيرها...

- الشعور بوجود أشياء جديدة ملموسة مقارنة بالفترة ما قبل التكوين+ زيادة إنتاجية العامل ومردوديته+ اكتساب الرغبة في التخلص من ما كل هو سلبي والتخلص من الهفوات وعدم الوقوع في أخطاء العمال الماضية وكذا مواكبة جميع التكنولوجيات والوسائل الحديثة الموجودة في المؤسسات وأنماط التسيير الحديثة وهذا سواء بالنسبة للإطارات أو حتى أعوان التنفيذ فمطلب التكوين في الأصل يكون شخصي أي بطلب من العامل وليس المسؤول أو مصلحة التكوين وما دام نابع من طلب العامل فإن الكثير من العمال يدركون النقائص الموجودة عندهم ويسعون إلى تغييرها وتطورها مما يترك الإدارة أو قيادة الموارد البشرية تسعد بوجود عمال مثل هؤلاء وتحاول أن ترعى عملية الطلبات هاته وتحقيقها بدون إقصاء إذا ما أرادت تحقيق كفاءة وفعالية منافسة لمؤسسات أخرى سواء أكانت وطنية أو دولية.

في حين عبرت نسبة 07.69% بعدم الشعور بالتطور وهو ما يفسر قناعة بعض العمال بعدم جدوى عملية التكوين وأهميته أو بعدم القائمين بالتكوين وانخفاض مستواهم أو بنقص الوسائل أو الفترة الزمنية المخصصة للتكوين والتي تتراوح بين 4 أو 9 أشهر لكل عامل، فعلى قيادة الموارد البشرية والإدارة الحرص على رعاية العملية وتشجيعها حتى يستفيد عامة العمال ما يحقق استراتيجيتها التطورية لكن إذا نظرنا إلى المادة 114 والتي تحدد عمليات التكوين الموجودة على مستوى سونلغاز، فإننا نؤكد على الزيادة في الكفاءة والقدرات الخاصة بكل متكون موجودة ومضمونة وملموسة فحسب المادة 114 من الاتفاقية الجماعية فإنها "تحدد عمليات التكوين التي تنظمها الشركة كما يلي:

- التكوين المهني المختص (ت.م.م) هو عملية ترمي إلى اكتساب العامل أو المقبل على العمل شبه الأجير، تأهيلا مهنيا لشغل منصب عمل محدد، ويمكن ان يتم هذا التكوين بصورة مستمرة أو متقطعة.
- الإتقان المهني (ت.م) هو عملية ترمي إلى تكييف دائم للعامل في منصب عمله بما في ذلك الجانب اللغوي العربية، الفرنسية، الإنجليزية لتحسين نجاعته وتمكين من مواكبة التطورات التقنية والتكنولوجية وفي مجال التسيير.
- التكيف المهني للعمال الجدد يتمثل في اتباع العمال الجدد نشاطات التعليم والإعلام بهدف تحفيزهم لشغل مناصب عملهم في أحسن الظروف.
- التكوين الترقوي هو تكوين مؤهل يسمح للعمال الراغبين في تمديد مسارهم المهني إلى مجموعة مهنية أعلى من مجموعتهم بالحصول على درجة التحكم في القدرات التي يتطلبها السلم الجديد في الهيكل التنظيمي الذي يطمح إليه العامل يرتبط القبول في هذا النوع من التكوين يتوفر الشروط المرتبطة بالمؤهلات اللازمة طبقا للتنظيم الداخلي والنجاح في مسابقة الالتحاق.

- الدروس بالمراسلة (د.ب.م) يعتر وسيلة تعليم عن بعد توضع تحت تصرف العامل للسماح له بالاشتراك في عملية التكوين أو متابعة عملية تكوين من مستوى أعلى.
- التمهين هو عملية موجهة للشباب لتمكينهم من اكتساب معارف نظرية وتطبيقية ضرورية لممارسة مهنة.
- تأطير المتربصين المتخرجين من دورة التكون الوطني، الجامعات أو مراكز التكوين المهني ذوي عقود ما قبل التشغيل في إطار العلاقات بين المؤسسات، الجامعات هياكل التكوين، بعد كل هذه الأنواع والبرامج من التكوين لا يمكن القول بانه لس هناك شعور بتطور قرارات وكفاءات كل عامل مهما كانت وظيفته وطبيعة منصبه.

العمال يرون أن التكوين مفيد لهم وهم راضون عنه69.23% فإذا كان التوظيف يعتبر أولوية واستراتيجية لدى القيادة الإدارة لمؤسسة سونلغاز فإن التكوين يعتبر كذلك، فالأول (التوظيف) تسعى من خلاله القيادة ومنها إدارة الموارد البشرية الحصول على أكفء العمال وأجورهم فإن الثاني (التكوين) تهدف القيادة الإدارية ومنها مصلحة التكوين بالتعاون مع DRHالحصول على الفرد أو العامل الفعال ودائم التطور في التقدم في القدرات الذهنية والجسدية فالعامل الفعال هو الذي يسعى إلى تنظيم عمله وتذليل عقباته ومحاربة الانغلاق والعزلة ويسعى إلى تنمية المواهب ويقع التكوين من بين أولوياته لأنها تضمن له النجاعة والفعالية لفرق عمله وزملائه، وتجعله يقدم مبادراته واقتراحات وحلول، لذى على المؤسسة سونلغاز أن تكون واعية بدور التكوين المستمر ودعمه، في حين عبرت نسبة 06.15 %بان عملية التكوين غير مفيدة والذي يرده العمل إلى عدم تناسب المؤهلات العلمية والعملية مع نوع العمل الممارس او المنصب الممنوح لهم ولإضافة إلا هذا عدم استفادتهم من تكوين وإذا تم تكوينه فإنه لا يخضع لمبادئ المنصب ومتطلباته واحترام طبيعة العمل ومن تتوفر فيهم شروط الخضوع إلى التكوين والذي يتناسب معهم، فعلى قيادة الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز الحرص على جعل عملية

التكوين مفيدة وتتلاءم مع طبيعة المنصب الممنوح للعامل حتى يتبين له اكتساب مهارات تساعده على الإبداع والتطور ورفع كفاءة وفعاليته فهي مؤسسها بارزة على الساحة الاقتصادية الوطنية وتربطها علاقة عمل مع كل القطاعات الأخرى دون استثناء خاصة وأن منتوجاتها من كهرباء وغاز في تزايد مستمر ودائم.

كل من العمال والقيادة في مؤسسة سونلغاز يؤمنون ويؤكدون ويدركون أن عملية التكوين ضرورية ولازمة من أجل سيرورة مؤسسة بحجم سونلغاز وعليهم التعاون في اثنين من اجل نموها وتطورها والتكوين هو السبيل الأنجع إلى ذلك ولكن يكون التكوين ضرورة ملحة لكل عامل بالمؤسسة إذا احترم كامل العمال ومنحهم هذا الحق واحترام منصب عملهم، وأولياتهم وتخصصاتهم أثناء عملية الخضوع إلى التكوين فهناك نقائص عديدة لا تحترمها عملية سيرورة التكوين بمؤسسة سونلغاز فهناك اسئلة تطرح وهي ما نوع التكوين الذي يتلاقاه العمال هل هو نظري أم تطبيقي أو كلاهما وما نرى ذلك ومن الجهة المسؤولة على تحديد المتكونين ومدة تكوينهم وهل العملية تحترم المعايير والشروط الواجبة للخضوع إلى هذه العملية؟ وكم تستغرق مدتها؟ كلها أسئلة تجيبها عنها قيادة الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز وكذلك مصلحة التكوين وهل هو رغبة المؤسسة أم رغبة العمال؟ من المبادر بفعلها أولا وهل العملية تقوم لنا فعالية أكثر وتحول جذري أن لا تقدم شيئا؟ سواء النسبة للإطارات أو حتى عمال التنفيذ والتنسيق، يجيب 07.69% من العمال بان عملية التكوين ليست ضرورة ملحة منهم 18.18% من عمال التنفيذ ويمكن الاستغناء عنها، طبيعة منصب عامل التنفيذ ومستواه المحدود وعدم تطلعه ونظرته الضيقة وعدم وجود استراتيجية شخصية أو حتى عامة لديه يتركه يصرح بعدم أهمية العملية التكوين وهو المنظور العكسي الذي يجب أن تنظر به إدارة وقيادة مؤسسة سونلغاز إذا ما أرادت تطور نفسها ومسايرة المنافسة الوطنية والدولية في مجال الكهرباء والغاز.

ولان التكوين ضرورة ملحة لتنمية مستوى كل عامل فانه تم جعل العملية تخضع للعديد من المواد منها المادة 119 والتي تنص "بان يلتزم العامل الذي استفاد من التكوين بمبادرة من الشركة بتوزيع عقد تعهد بالوفاء لها لمدة تساوي على الأقل ضعفي مدة التكوين دون أن تكون هذه المدة أقل من سنتين (2ن+ 4). و هي مدة التكوين" [1] ما يدل على أن التكوين شيء ضروري وملح لدى العاملين في سونلغاز وإلا ما جدوى هذه المادة التي تلتزم العامل بالوفاء للمؤسسة وكذا المادة 121 والتي تنص "يمكن للعامل والمسجل في دروس التكوين أو الإتقان، ومع مراعاة موافقة الشركة أن تستفيد من تكييف وقت عمله دون أن يتجاوز أربع ساعات في الأسبوع غير مدفوعة الأجر، وأن عطلة خاصة مع الاحتفاظ بمنصب عمله" وكلها إجراءات من شانها تحفيز العمال للخضوع إلى التكوين من أجل الرفع من قدراتهم وتحسين مستوياتهم وزادة كفاءاتهم.

غالبية العمال يؤكدون بان كلا من الجوانب النظرية والتطبيقية مهمة لعملية التكوين 61.53% فهناك بعض المناصب لا تحتاج إلى تطبيقات وميدان بل إلى أيام دراسية أو محاضرات وهو تكوين نظري وغالبا ما يتم داخل المؤسسة وليس خارجها بينما هناك مناصب ووظائف أخرى تحتاج إلى جوانب ميدانية للتكوين وتخص بالضبط العمال التقنين من عمال كهرباء وغاز وتتم غالبا خارج المؤسسة وهذا بالمراكز المتخصصة لذلك، ويسيطر على التكوينات الميدانية أو النظرية بسونلغاز تلك التكوينات الخاصة بالتكنولوجيا والوسائل الحديثة والذي لا يمس كل العاملين أو الموظفين إنما تخص من لديهم علاقة بالوسائل والتكنولوجيا خاصة المتعلقة بالإنتاج والتوزيع وتركيب أنابيب الكهرباء والغاز وتركيز المتكونين على التكنولوجيا يرجع إلى تقدمها المستمر فما هو موجود اليوم ربما يصير مستغنى عنه غدا خاصة التكنولوجيا التي توفر الجهد وتقتصد المال والراحة والوقت وتكون سهلة الحمولة، مما يحتم على الكفاءات المهنية وقيادة الموارد البشرية أن تكون على علم بها ولتدعيهما ان التكوينات النظرية فتعتمد على دعم

[1]- مديرية الموارد البشرية، **المادة 119- و121 من الاتفاقية الجماعية لسونلغاز الغرب**، ص23-24.

العلاقات وتطويرها وكذا ما يخص القوانين أو التعليمات الجديدة على مستوى المديرين العامة والتي تنشرها على المديريات الأخرى منها مديرية التوزيع لمعسكر.

فيرتكز التكوين على مثل هذه الأشياء، فتحاول القيادة الإدارية شرحها لكل العمال ومستوياتهم حتى يتبنوا هذه القوانين ويعملون بها ويمجدون علاقات العمل والعلاقات الإنسانية ويسود جو من العمل يشجع على الفعالية والابتكار والإبداع، فالمادة 120 من الاتفاقية تعترف بالتكوين النظري والتطبيقي لعمالها وتحترم كلاهما وهذا من خلاله "يمكن أن يستدعي أي عامل بالشركة له المؤهلات المطلوبة للمساهمة في عمليات التكوين المنظمة على مستوى الشركة أو المجمع بصفته:

- مكون بتوقيت جزئي.
- مكون في عين المكان بالإمكانيات الخاصة مؤقت.
- مكلف بالتمهين بالدروس بالمراسلة ، التربصات التطبيقية أو مذكرات نهاية الدراسة وهو اعتراف بقيمة كل العمال الخاضعين للتكوين والذين تعتمد عليهم سونلغاز فيما بعد التكوين مجموعات أخرى من المتكونين والإشراف على العملية طبعا بعد قناعتها بقدراتهم وكفاءاتهم".

_واقع الثقافة التنظيمية بمؤسسة سونلغاز ودور القيادة الإدارية في ذلك:

من خلال هذا العنصر نقف على مختلف الأطر الثقافية التي يحتكم إليها الفاعلين في سلوكياتهم وتصرفاتهم اليومية داخل مؤسسة سونلغاز بصفتها المجال الذي يسكنه العمال أثناء قيامهم بعملهم، فمؤسسة سونلغاز هي المستقبلة والمنتجة للقيم والثقافات الخاصة بكل العمال وإعادة الإنتاج لسلوكيات بديلة، الأفعال التي تستطيع من خلالها المؤسسة وقيادتها تحقيق منطق الكفاءة والفعالية في الإنتاج والاداء، فمفهومنا للتنظيم الاجتماعي لسونلغاز يقوم على قيم وقواعد تضبط العلاقات وتوجه السلوكات والأفعال لتحقيق النجاعة، فكل جماعة أو فرد له ثقافته وقيمه الشخصية التي تحكم أفعاله وسلوكياته والتي على أساسها تتحدد مدى فعالية وقدرة المؤسسة وقيادتها في إنتاج

علاقات ومناخ تنظيمي يجعل عمل كل الجماعة داخلها مرتبط بهدفها العام والذي من أجله تشكلت وأنشأت هذه المؤسسة، فالكثير من الدراسات السوسيولوجية والبسيكولوجيه والاقتصادية التي عالجت فكرة الثقافة التنظيمية وأخذتها محور أساسي في تحليلاتها غير أنها لا تزال تشكل ملهما ومرجعا لدراسات أخرى فالثقافة التنظيمية عندنا كل العلاقات الموجودة داخل المؤسسة وكذا الوسائل الممارسة ،التكنولوجية ووسائل الإنتاج، والمناخ او البيئة الداخلية والخارجية وكيفية انصهارها في ميدان ومحيط العمل في قالب واحد، فنقصد بالثقافة التنظيمية إجرائيا في دراستنا هذه كل المحيط العام الذي يحيط بالعامل في عمله سواء أكان ماديا كوسائل الإنتاج أو معنويا حوافز+ روح الجماعة... أو بشريا متمثلا في العلاقات الإنسانية وكيف تعمل قيادة الموارد البشرية وإدارة مؤسسة سونلغاز في جعلها كإستراتيجية تسعى من خلالها إلى الحصول على كفاءات ناجعة بغية الوصول لفعالية دائمة ومنافسة ومستمرة، فالثقافة هي سبب ونتيجة تحرك السلوك والفعل الذي توجهه من أجل إنتاج وسائل مادية ومعنوية بواسطة العمل فان طريق العمل يؤثر الفاعل في محيطه العام و يراقبه وبالتالي فهم كل فعل وسلوك يرجع إلى الثقافة التي تحكمه وتوجهه ولفهم هذه الثقافة بدورها لابد من إرجاعها إلى العمل، فكل علماء الاجتماع والاقتصاد منهم ابن خلدون او ماركس وحتى آدم سميث انطلقوا في تحليلاتهم لبيئة العمل من علاقة الفرد بمحيطه في العمل فهو غير خارج عن الفرد فحسب ماركس يستطيع الإنسان تجاوز محيطه بالعمل من أجل تحقيق الذات والتخلص من سيطرة الطبيعة عليه فبثقافة العمل نستطيع تحديد مدى وعي الفرد وقدرته وكفاءته على الخلق والإبداع والفعالية والتي يجب أن تراعيها إدارة الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز إذا أرادت تحقيق جميع أهدافها وهو ما نشير إليه في :

ان جل العمال ما يزالون يسكنون مع ووالديهم وغالبيتهم من عمال التحكم75.86%، ما يبرز أن مفهوم الأسرة الممتدة في المجتمع المعسكري مازال موجودا أو نفهم من خلال هذا أن هناك عوامل أخرى ساهمت و هي صعوبة الحصول على

سكن حتى وان ابتكرت السياسات الوطنية العديد من صيغ السكن فإنه يبقى حلم عند الكثيرين، ومنهم عمال سونلغاز المعروف عندهم بأجور لا بأس بها إذا ما قورنت بمؤسسات وطنية أخرى أو خاصة، ما جعل العمال يبقون مع أهليهم إلى غاية تسوية وضعيتهم من خلال شراء أ بناء أو كراء المهم تسوية وضعية السكن، في حين نجد 30.76% من العمال يملكون سكن خاص وأغلبهم من الإطارات بـ40% ويرجع هذا للأجور المريحة والخبرة والأقدمية سواء بشراء سكن أو بناءه أو الحصول على قرض في حين نجد من هم في حالة كراء ومنهم من لديه سكن وظيفي 07.69 %ممنوح من طرف مؤسسة سونلغاز وخاصة للإطارات بـ12% منهم المدير ونائبيه وبعض من مجلس الإدارة يتحصلون على مساكن وظيفية خاصة وإذا علمنا أنها مناصب نوعية فالمدير يعين من الإدارة العامة والوزارة وبالتالي ضرورة أن يمنح له سكن وظيفي يساعده في عمله وراحته.

الهدف من طرحنا هذا السؤال على العمال هو معرفة أو إعطاء البعد في رؤية العامل للجماعة والمصلحة العامة مع المصلحة الخاصة وتقبله للآخرين وحسبهم أم حب العزلة والمصلحة الشخصية والأنانية أي معرفة البعد الثقافي وكيفية إسقاطه على مؤسسة سونلغاز، فاذا كان يحب العيش مع والديه فهو إنسان اجتماعي ومحب للآخر وللجماعة والمصلحة العامة برغم استطاعته الحصول على مسكن خاص به فانه يفضل البقاء مع الوالدين ما ينعكس إيجابا على المؤسسة وإدخال هذه الثقافة إليها والعكس صحيح، وفيما يخص تعويض كراء السكن ورد في المادة 284 من الاتفاقية الجماعية فإنه "يمنح تعويض لكراء السكن كمساهمة في عقد إيجار لفائدة الإطارات والإطارات السامية العليا الذين تم تعيينهم في مناصب حركية والذين تفرض عليهم التنقل لمسافة تفوق 70 كلم عن مقر سكناهم وعندما لا تكون بإمكان الشركة إيوائهم ويتوقف اللجوء الى هذا التعويض على موافقة المعني بالأمر من الإطارات السامية العليا وتختلف مبالغ تعويض كراء السكن حسب أماكن سكن الإطار المعني ويتم تصنيف هذه الأماكن إلى أربع مجموعات:

المجموعة 01: 25000 دج.

المجموعة 02: 20000 دج

المجموعة 03: 15000دج

المجموعة 04: 7500دج ويتم تحديد الأماكن عن طريق التنظيم الداخلي

وكذا بالنسبة للأعوان الذين يشتغلون مناصب حركية ولم تتكفل الشركة بإيوائهم وتختلف مبالغ هذا التعويض حسب أماكن سكن المعني بالأمر ويمكن تحديد الأماكن عن طريق التنظيم الداخلي ويتم تصنيف الأماكن إلى مجموعات:

المجموعة 01: 1000 دج

المجموعة 02: 700 دج

المجموعة 03: 500 دج

المجموعة 04: 300دج. [1].وهذا حسب المادة.285

غالبية العمال يفضلون السكن كملكية خاصة 95.38 %وأغلبهم من عمال التنفيذ بـ100% وهذا شيء منطقي وفطري في الإنسان وهو حب الراحة والاستماع وإشباع الحاجات من أكل ولباس وسياحة وسعادة، خاصة مع صعوبات الحياة والجماعة في الوقت الحاضر واختلاف بعض القيم في المجتمع، فاختيار العامل وحبه للسكن الخاص لا يعني عدم حبه للجماعة والتعاون وحب الآخرين وإنما لاستطاعة التسيير والكفاءة والسيطرة على الوضع مثلا: الوظيفة إذا اجتمع في منصب واحد ووظيفة واحدة متخصصة فإنه يحدث صراع وتداخل في الصلاحيات وعدم التفاهم وعدم السيطرة ومنطق الاتكال مما يولد عدم المردودية والإنتاجية، لذلك فالسكن الخاص يعني محاربة كل هذه الأشياء وهي السيطرة والكفاءة والفعالية في الإنتاج والمردودين، في حين عبر نسبة

[1]- مديرية الموارد البشرية،**المادة 284- 285 من الاتفاقية الجماعية** ، ص51- 52.

04.61% بأفضلية السكن العمومي وهي نسبة ضئيلة من وراءها استنتاج وهو أن السكن العمومي ليس مضمون خاصة إذا كان في صيغة الوظيفي فبمجرد تقاعدك أن تغيير وظيفتك فانك تتنازل عنه وبالتالي هو ليس منبع الاستمرارية والاستقرار الاجتماعي والنفسي وهو حلم الحصول على مسكن خاص ،كما يمكننا أن نعطي أبعاد وهي من يحبذ ويفضل السكن الخاص فهو يحبذ نفسه ومصالحه وليس مصالح الأخرين وحبهم ومن يفضل المسكن العام فهو يحب المؤسسة والعلاقات ويجب أن يمنح قيمه ومعتقداته وثقافته الخاصة بزملائه وجماعته في العمال وإعطاء كل ما لديه من كفاءة وفعالية واستراتيجية فردية وجماعية كانت، لدى العمال تبقى أفضلية السكن العمومي مشروط لديهم ببعض القواعد والامتيازات ذات المضمونة لهم.

غالبية عمال سونلغاز يصاحبون الناس من العامة وليس الخاصة وبكل أطيافه وميولاتهم وأعمارهم وتخصصاتهم وهذا بنسبة 33.01% منهم 45.45 %من عمال التنفيذ، فعمال التنفيذ يتعاملون بصفة مباشرة مع الزبائن من خلال إصلاح الأعطاب الكهربائية وتركيب الأنابيب الغازية فهو يصاحبون عامة الناس عن عملهم أو بدون عملهم فطبيعة عملهم تكسبهم صداقات وأناس وعلاقات خارج إطار العمل وفي كل الأماكن والأوقات، فتعرض عمال سونلغاز وخوضهم اتصالات عامة مع جميع الناس يعطي صورة جيدة عن مستوى هؤلاء العمال وعن واجهة مؤسستهم وثقافتها التنظيمية فجميع العمال يصرحون ويفتخرون بانتمائهم لمؤسسة سونلغاز وهم يمارسون هذا الافتخار بان قدموا صورة جيدة عن نوعية عمالها وثقافتهم ونمط علاقاتهم التي تحترم الآخرين فهم يتجردون من صفة عامل بسونلغاز ليصيروا مواطنين عاديين في حين نجده 28.30 %من العمال يفضلون مصاحبة زملائهم خارج المؤسسة منهم الإطارات بـ43.75% فطبيعة منصب الإطار يتركه يتحرك في مجال ضيق ويحدث علاقات مدروسة مع باقي المجتمع احتراما لمستواه وكذا طبيعة منصبه وليس استعلاء على العامة وكذا ضيق الوقت لا يتركه يحدث أو يمارس هذه العلاقات والإكثار منها لذلك يفضل زميله

لمساعدته على أداء وظيفته حتى خارج أوقات العمل وتقديم المشورة واقتراحات في حين نجد 14.15% يصاحبون من هم أدنى مستوى منهم وخارج أوقات العمل محاولين من خلال هذا تبادل المنفعة والثقافة والمساعدة في حين 13.20 %من العينة يصاحبون مرؤوسيهم وأغلبهم من الإطارات وهذا بحجة التعاون والاستشارة وكسب الثقة والولاء حتى خارج المؤسسة، وهذا من طرف العامل وليس الرئيس من يحبذ السير والمصاحبة خارج أوقات العمل كما نجد نسبة 11.32% يصاحبون من هم أعلى منهم مستوى بدافع الاستفادة منهم ومن خبرتهم في العمل او حتى في الحياة اليومية، وعلى فكرة هذه المصاحبة بغض النظر عن أنها مع الزملاء أو أعلى وادنى مستوى أو المرؤوسين وغيرهم فغايتها هي تبادل المعارف والتكامل ونشر الثقافة التنظيمية بين العمال فيما بينهم وبينهم وبين باقي مجتمعهم.

اكثر العمال غير منخرطين في منظمات وجمعيات أخرى وهذا بـ61.53 %ولعل المبرر في عدم انخراط هؤلاء العمال في جمعياتهم و بمختلف مجالاتها أو تخصصاتها مرده عدم وجود وقت يساعدهم في خدمة وتنمية هذه الجمعيات عند الانضمام لها، فعدم الانضمام إلى جمعيات أخرى تترك العامل يعيش في بيئة ثقافية محدودة ودائمة ولا يستطيع تحسينها او تطويرها او تفعيلها مما يترك العمال يعيش في بيئة ويحمل دائما نفس القيم وهو في مؤسسة سونلغاز ولكن لو انخرط غالبية العمال في جمعيات ومنظمات أخرى لاستطاعوا ان يدخلوا قيما وثقافات وعادات أخرى إلى مؤسستهم وأخذ كذلك ثقافات وقيم إلى هذه الجمعيات او المنظمات فانتمائهم إليها ينمي من العلاقات الإنسانية وينمي القيم الفردية والجماعية وينمو المستوى الثقافي ويجعل العامل يكتسب مهارات وكفاءات أخرى وبالتالي إدخال ثقافة جديدة للمؤسسة، غير ان نسبة 19.23% من العمال ينتمون إلى جمعيات رياضية وهي أعلى نسبة مقارنة بالجمعيات السياسية او الثقافية أو الاجتماعية جاعلين انتمائهم إلى الرياضية بغية الترفيه والرواح عن النفس والاسترخاء في حين نجد 11.53% منخرطين في جمعيات سياسية ويساهمون من هذه الجمعيات فقط أوقات

الانتخاب والاستحقاق وليس أعضاء دائمين ولا يحبذون إدخال انتمائهم والتصريح به علنا داخل سونلغاز حتى لا يكتسبون عداوات أو حساسيات داخل مجال العمل لأن الكثير من العمال لا يحبذون الخوض في المجال السياسي خارج المؤسسة فكيف ذلك داخل المؤسسة كما نجد 4.61% منخرطين في جمعيات ثقافية وربما مردهم في ذلك إلى الهواية المفضلة لديهم فمنهم من يحبذ المسرح وكتابة القصة والآخر الموسيقى وآخر الشعر والرسم وآخر الفنون التشكيلية جعلتهم هوايتهم ينخرطون في هذا في حين نجد 1.53% من العمال من ينخرطون في جمعيات اجتماعية وبيئية بالتساوي.

نلاحظ ان نسبة 69.23% من العمال غير منخرطين في النقابة وأغلبهم من عمال التحكم بـ79.31% مقابل 30.76 %من العمال منخرطين في النقابة وينشطون بها وغالبيتهم من عمال التنسيق بـ37.50%. نستنتج من أجل العمال لا يحبطون العمل النقابي داخل المؤسسة والدليل عدم انخراطهم والذي شكل نسبة 69.23 %منهم 79.31% من عمال التحكم، لانهم لا يثقون في النقابة ومصداقيتها في حل مشكلاتهم وانشغالاتهم والدليل الكثير منها لم يحل بمرور الزمن كما يرون أن ممثلهم النقابي يسعى فقط لخدمة مصالحه وليس مصالح العمال والمؤسسة معا مستدلين بالعمل النقابي على مستوى المجتمع ككل خاصة إذا علمنا ان التمثيل النقابي بسونلغاز تابع لاتحاد العام للعمال الجزائريين الموالي للسلطة(UGTA) التمثيل الذي لم يعد يحظى بالثقة لدى غالبية العمال. كما عبر بعض المبحوثين "**أنا كي نحب نجيب صوالحي منحتاجش السانديكة نعرف كيفاه**" وهو دليل على عدم الثقة في النقابة وما تفعله داخل المؤسسة، إضافة إلى هذا فان قيادة الموارد البشرية ومنها رئيسها لا يحبذون ولا يثقون ويعتبرون عمل النقابة معيق لاستمرارية المؤسسة وتحضير العمال والدليل لاحظته وأنا أجري المقابلة مع رئيسDRH فجاء ممثل العمال ورئيس النقابة إليه وخاض معه في بعض أمور العمل والعمال ولما انصرف قال لي رئيس الموارد البشرية وبهذا التصريح:" **يا خي لباز ياخو شحال يهدر يبغي يخلط بزاف على حاجة مكانش**"، لكن ما لاحظته كذلك حتى رئيس الموارد البشرية

يتحدث كثيرا ويعيد الأفكار والدليل أن كل العمال لا يحبذون التواصل معه وإقامة علاقات معه لصعوبة مزاجه وتعنته في المواقف والآراء، وهو ما يتركنا نستنتج أن لا العمال ولا قيادةDRH يثقون ويحبون التعامل مع النقابة، ليطرح السؤال ما جدوى وجود التمثيل النقابي بمؤسسة سونلغاز إذا كان لا يمثل كلا الطرفين أو أن غالبية العمال غير راضين عنها وعن عملها النقابة ما يجعلنا نستنتج أن القيم النقابية وثقافة التعامل وحل المشاكل والسعي نحو إصلاح الواقع والبيئة مازالت لم تلقى صدى لدى العمال الذين يحبذون حلول مشاكلهم عن طريق أنفسهم ومصلحتهم وليس مصلحة المؤسسة ككل، وهو ما يجب أن تحرص عليه مؤسسة سونلغاز إذا ما أرادت السيطرة على سيرورة المؤسسة وتحقيق أهدافها وأهداف الكفاءات الموجودة فيها، برغم أن غالبية العمال ليسوا منخرطين في النقابة ولكنها حق مكفول قانونا كما ورد في المادة 35"ممارسة الحق النقابي معترف به لكل العمال طبقا للشروط التي حددها التشريع المعمول به" فيحق لكل عامل أن ينخرط في العمل النقابي.

الإنتاج والمردودية هم اكبر ما يجعل العمال يعملون بجد28.93% والمقصود بالإنتاج والمردودية هو المقابل من قيامهم بالعمل أنه مصدر رزق أو مرجعية لوجود متغيرات أخرى والتي هي الخدمات الاجتماعية والأجور والمشاركة في القرارات والعلاقات الإنسانية وغالبيتهم من عمال التنفيذ بـ40.74% لأن عملهم ميداني ويمكن قياسه بالوحدة أو المجهود وليس عملا إداريا فأسلوب تقييمهم سهل مقارنة مع العامل الإداري أو الإطار في حين نجد الغاية الأولى والاخيرة من جعل العمال وأدائهم لوظفتهم هي الأجور والحوافز، كمرتبة أولى بـ28.92% ومنهم 30% من عمال التحكم، وهو ما سيطر على سلوكيات العمال وأفعالهم كما يقول جورج قرفيتش أي التشيؤCHOSIFICATIONأي تصبح سلوكات وأفعال الأفراد داخل سونلغاز وتطورها وتوجهها الأشياء المادية (الأجور) ما يجعل العمال يسعون فقط إلى الاستزادة من هذا الشيء باي وسيلة وطريقة فيصبح العمل مرتبط فقط بالحصول على المقابل، فالعمال

يرون بان الحوافز والأجور تضفي على عملهم صبغة الضرورة والأهمية للقيام به وكذا نظرة العمال لأهمية الحوافز المادية والمعنوية وما تعطيه في تطوير قدراتهم وكفاءاتهم من اجل رفع مستواهم، تليها فكرة تحقيق الذات بالنسبة للعمال بنسبة 16.52% فقيامهم داخل المؤسسة يجبهم للعمل وجهدهم في ذلك وإثبات ذاتهم وكأنهم يريدون القول "**بأننا نعمل فنحن موجودين**".

كما شكلت فكرة المشاركة في القرارات وجعل المديرية وقسمDRH العمال ككل شريك في كل القرارات على مستوى سونلغاز سواء المصيرية أو الشخصية وبأخذ رأيهم فيها وإن لك تأخذ بعين الاعتبار مما يجعل العمال يعملون بجهد واستشارتهم في كل شيء وهي رسالة يريد بها العمال إيصالها إلى الإدارة والقيادة فيما شكلت العلاقات مع المرؤوسين نسبة 4.13% كأضعف شيء وهي كذلك رسالة بانه إذا كانت علاقتهم جيدة بالمسؤولين فهو دافع إضافية للعمل وبذل مجهود أكبر وهي قيم على قيادة المؤسسة بثها للعمال إذا ما أرادت البرهنة على فعاليتها وهي معاملة عمالها بإنسانية واحترام وليس في حدود العمل فقط بل حتى مشاركتهم آلامهم وأفراحهم العائلية والشخصية فحاجة التقدير والاحترام من طرف المشرف أو المسؤول هي ضمان للكفاءة والإبداع وضمان تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين ما نستطيع استنتاجه أن كل هذه المتغيرات تجعل العمال يعملون بجد غير أنها تتفاوت حسب الأهمية والقيمة عندهم، فما دام العمل ضرورة وظيفية ومهنية نابعة من وجودهم كجزء مساهم في بناء المؤسسة أن تشاركهم القيادة والإدارة في أداء وظائفهم على أكمل وجه وبث فيهم بعض القيم والعادات المحترمة للآخر وليس بإرجاع قيمة العمل لعوامل ذاتية وشخصية مرتبطة بالحاجة المادية والنفسية والاجتماعية أو كما ورد في سلم الحاجات لماسلو بل أكثر من ذلك.

ففيما يخص الخدمات الاجتماعية فتستفيد منها كل العمال في العمل، المتقاعدين وعائلاتهم ذوي حقوق العمال أو المتعاقدين المتوفين وهناك صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية خاص بذلك وتسير حسب التشريع والتنظيم المعمول به وكذا النظام الأساسي

للخدمات الاجتماعية والثقافية وتعتبر وظيفة مكملة لسياسة الموارد البشرية كما يعمل على تطوير الخدمات الاجتماعية في الميادين التالية وهذا حسب المادة 204 من الاتفاقية الجماعية:

"المساعدات الاجتماعية، الخدمات في مجال الصحة، روضات وحدائق الأطفال، الرياضة الجماهيرية، النشاطات الترفيهية والثقافية، تعاونيات الاستهلاك وكذا نشاطات الترقية العقارية.

العمال يرجعون إلى مسؤولهم المباشر في حل مشاكلهم في العمل38.46% بغض النظر عن نوعيتها وصعوبتها من سهولتها لن مسؤولهم المباشر هو أقرب شخص لهم من ناحية المعاملة والترتيب الوظيفي في المؤسسة، فهو القائد عليهم في كل شيء محفزهم أو مخيب آمالهم فحل مشاكل العمال يرجع إلى نظرة مسؤولهم المباشر وقدرته في إيجاد الحلول ومشاركتهم له في ذلك وكذا خبرته وكفاءته المهنية والعلائقية المتعلقة بالعمل فهو يعيش حالبة الوعي وطبيعة المشاكل اليومية ومراقب لمشارها وكيفيات حلولها وتعاملها معها في الماضي وللحالات المشابهة لها يستطيع حل المشاكل من اجل تنمية كفاءته وحنكته وعليه بث كذلك ثقافته في التعامل مع المواقف في الزمان والمكان حتى يبرر قدرته في زيادة مردودية والقيام بدور الإنتاجي على اكمل وجه ويبرز لباقي زملائه تميزه عنهم فالقيادة داخل سونلغاز المشرفين مفروض عليهم أن يؤطروا ويحلوا مشاكلهم عمالهم برفع درجة وعيهم وإدماجهم في نسق المؤسسة يعني في ثقافتها وقيمها وأهدافها، كما نجد 16.15 %من العمال يتجهون إلى زملائهم لحل مشاكلهم في العمل لأنهم يساعدونهم في ذلك بفعل حدوث موقف مشابه لهم أو معرفتهم لبعض البعض جيدا وكذا معيار الثقة المتبادل ووجود حتى أسرار مهنية بينهم فالزمالة هي وعاء هذه الأسرار والقيم المشتركة التي عليهم تطويرها للوصول إلى التكامل التام بينهم وحل جميع مشاكلهم مهما كان نوعها، كما شكلت النقابة بعدا ومرجعا لحل مشاكل العمال خاصة التنفيذ منهم بنسبة 45.45% بعدا ومرجعا لحل مشاكل العمال خالصة التنفيذ منهم نسبة 45.45 %لأنها الفئة التي

تشعر بأكثر تهمش داخل المؤسسة ولس لها علاقات متينة وصعوبة علاقات القيادة وإذا لاقتها فإنها لا تعرف آلية الحديث معها وشرح موقفها فتلجأ إلى النقابة التي لديها كل الخرة والوسائل لحل هذه المشاكل، في حين نجد المعارف الخاصة كأدنى مرجل لحل مشاكل العمال بـ06.92 %فهو آخر حل يمكن أن يلجأ إليه العامل لحل مشاكله بعد استنفاذ كل الحلول الأخرى من زملاء ونقابة وخاصة إذا كانت المشكل شخصيا اكثر منه عملي.

حاولنا من خلال هذا أن نبين ماذا تعني وتمثل مؤسسة سونلغاز بالنسبة للعمال فعبر أغلبهم بانها مكان للعمل وفقط بنسبة 46.15 %منهم 51.12% عمال تحكم هذه النسبة تبين أن قيمة العمل وإدراكاته من طرف العمال جيدة، معنى هذا أن نظرة العمال أولا وتحديد العوامل التي تتحكم في أفعالهم وسلوكاتهم من أجل النجاح في أداء وظائفهم بمعنى آخر العمال داخل سونلغاز يرون أن هناك دافع واحد ووحيد تمثله له المؤسسة وهو العمل وتنميته وتطويره لأجل تحين إمكاناتهم وكفاءاتهم المهنية والتكنولوجية والعلائقية فالعمل لا يتوقف على الرغبة الموجودة عند العمال بل هناك عوامل تتحكم وتأثر فيه منها القدرة والإقبال على الفعالية وهو ما أشار إليه ماكس فيبر وآلان توران حيث يرى أن إقبال الفرد أو العامل على العمل وتطوير قدرته وكفاءته سواء المتعلقة بالإنتاج او التكنولوجية وتحسين قدرته الذاتية وأحكام سيطرته عليه يدل على أن هذا الفرد أو العامل فردا أو جماعة يعيش ففي حالة الوعي الحقيقي والمتمثل في التحكم في محيطه المادي والاجتماعي فحسبهم هناك مستويين يتحدد بهم مدى وعي الفرد وهما الإقبال والرغبة على تطور الذات والكفاءات والمستوى الثاني يتمثل في تحديد الأطر المرجعية التي تقوده إل هذه الرغبة وهذه الإدارة والتي من ليبنها قيادة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة مديرDRH أو رؤساء المصالح، والأقسام، نفس الشيء نجده في المدرسة الوظيفية عمد بارسونز وهو أن العمل يعمل على تحقيق الهدف والهدف لابد أن يتحقق بوسائل وإمكانيات تسمح بتطوير القدرات والإمكانات الشخصية والذاتية بما يتناسب ومستلزمات الوظيفة التي يتطلبها الهيكل التنظيمي للمؤسسة فمن خلال هذا يمكن القول

أن قضية العمل على تطوير القدرات والكفاءات هي قضية موضوعية مطروحة لدى مسؤولي وقيادي مؤسسة سونلغاز وكيفي التعامل معها فهي مجهود ثنائي قائم بين العمال والمسؤولين على حدى، كما يمثل عند الآخرين المؤسسة بانها مكان للرزق يعني أجور ومداخيل ليس إلا بنسبة 38.46 %أو مكان لقضاء الوقت وليس العمل والاجتهاد والابتكار عبرت عنه نسبة 11.53 %ولكن السؤال من أين تولدت فكرة قضاء الوقت فهل هي ثقافة وقيمة شيء بها من خارج المؤسسة أم ورثوها للعمال من طرف المؤسسة وقياديها أن استهلت من خطابات وممارسات الرؤساء خاصة مديرية فيما عبرت نسبة ضئيلة من العمال بأن مؤسسة سونلغاز هي بيتهم وهي تصريح لديه مدلول كبير جدا ومعناه ان العامل قد وجد كل راحته داخل المؤسسة من أجور وحوافز ومعاملات وعلاقات وقوانين وهو طموح يجب أن تستغله المؤسسة إذا ما أرادت النجاح الدائم والأبدي.

العمال لا يحبذون تغيير مكان عملهم إذا طلب منهم ذلك بـ53.84% في حين نجد من يحبذون تغيير مكان عملهم ب46.15% وأغلبهم من عمال التحكم بـ89.65% وهي نسبة لا يستهام بها فتقريبا نصف العمال يريدون تغيير مكان عملهم ولكن ما لا نستطيع قراءته سوسيولوجيا وهي هل يسون لتغيير مكان عملهم نحو الأحسن والأفضل قيمتهم حسنة وهي كسب ثقافة وقيم وكفاءات اكثر أم انهم يريدون تغيير مكان عملهم لشعورهم بعدم الرضى ووجود خلفيات ومشاكل أو عدم تلائم قدراتهم وإمكاناتهم مع منب العمل وقراراته يرى كثير من علماء الاجتماع التنظيم وعلى راسهم ميشال كروزيه أن مستوى أداء المنظمة ودرجة نجاعتها ونجاعة أداء أفرادها ليست بعملية بسيطة وآلية كما يعتقد البعض في أطروحتهم التي تقوم على افتراض مواده أن النجاعة والفعالية مرتبطة بقدرة المنظمة على تأقلمها مع محيطها، بحيث كلما ارتفعت درجة التأقلم زادت هذه الفعالية، وهو تصور يتجاهل العوائق الخاصة والشخصية للأفراد أو العمال داخل المؤسسة، وعليه المنظمة من أجل المحافظة على قدرتها في البقاء في محيط متغير ليس أمامها

إلا تغيير بنيتها التنظيمية الداخلية باستمرار حتى تكون مطابقة ومسايرة لمتطلبات عمالها فنجاعة المؤسسة وفعاليتها حسب ميشال كروزيه يتوقف على استراتيجية الفاعلين المتواجدين فيها وهم لا العمال فحسبه لا يتصرفون بصورة آلية وميكانيكية وفق المناصب التي يشغلونها بكل دقة والتزام بل وفق مصادر السلطة التي يراقبونها ومصالحهم الخاصة، فالحلول التي تقدمها قيادة المؤسسة تبقى دون جدوى أو غير فعالة إذا كانت متعارضة مع مصالح واستراتيجيات العمال فهم يتكيفون مع هذه السلطة والقيادة ودرجة الحرية التي يتمتعون بها في المؤسسة فغالبية العمال يحبذون تغيير العمل مرده نية موجودة لدى العمال، كما أن هناك سلطة قيادية تفرض عليهم تبني هذا الخيار والذي هو التغيير فمن هذا المنطلق نستطيع أن نقول بانه كلما زادت حرية واستقلالية العمال في المؤسسة وكلما غابت الموجهات الثقافية والقيمية للقيادة التي تعطي للمنظمة والعمال تماسكهم ووحدتهم من أجل إنجاز الهداف التي أنشأت من أجلها وكلما استحوذت الإدارة والقيادة على مصادر السلطة منها الثقافية والعلائقية بينهم يؤدي هذا كله إلى تعدد الاستراتيجيات الفردية وتفكير العمال في تغيير مكان عملهم ما يجر المؤسسة عن تحقيق أهدافها وفعاليتها المنشودة والوظيفة في المجتمع.

اغلب العمال يفضلون العمل بمؤسسة سونلغاز العمومية وليس مؤسسات خاصة وهذا بنسبة 88.46% منهم 94.00 %من الإطارات وهذا دليل للسمعة الجيدة والممتازة لمؤسس سونلغاز إذا ما قورنت بمؤسسات عمومية أخرى وهي ثقافة حملها عمال سونلغاز وحتى خارج أوقات عملهم وهذا إلى زملاءهم في مؤسسات أخرى أو حتى عائلاتهم وباقي المجتمع، فالمجتمع جميعه يدرك أن مؤسسة سونلغاز لديها سمعة وأجور مقبولة وإمكانيات جيدة مسخرة لعمالها يعملون بها وهو كلام افتخار بالمؤسسة كقول بعض العمال أن سونلغاز موجودة في كل بيت وهو ما يرضى على قناعة العامل شبهة المؤسسة وانتشارها، فافتخار العامل يمد باقي المجتمع قيمة اجتماعية وهي حب العمل وحب المؤسسات الوطنية الأخرى التي تكون في علاقة مباشرة مكع الزبائن وتحاول

خدمتهم بانتظام وبدون انقطاع حتى أن بعض العاملين في ادارات ومؤسسات عمومية أخرى يغادرون من عمال سونلغاز لسمعة الطبية التي تخطر بها في حين نجد 11.53% من العمال يفضلون العمل بالمؤسسات الخاصة حسبهم إذا ما توفرت أساليب قيادية ووجود علاقات عمل جيدة وحوافز مقبولة مثل سونلغاز وأغلبهم من عمال التحكم بـ17.24% فمشهور وشائع عن المؤسسات الخاصة أنها تمنح أجور مقبولة ولكنها في المقابل تطلب بمجهودات مضاعفة وأكثر صرامة في تطبيق القوانين ففي اعتقادي أن الذي يحبذ المؤسسات الخاصة هو إنسان يقدس العمل ويحترمه بغض النظر عن مدته وصرامته فمدير المؤسسة الخاصة يسعى إلى أكبر فائدة ممكنة ما يجعلها مؤسسة منتجة ودائمة المنافسة ولكن في المؤسسات العمومية سادت بعض الأفكار والقيم الثقافية التي تقوم على الاتكالية المعريفة وعدم الحزم في تطبيق القوانين وعدم وجود رقابة دورية تجعل المؤسسة في أسلوب تفكير يبعد المصلحة العامة على المصلحة الخاصة وهو الضمير الذي يفتقد إليه الكثير من المؤسسات وليس سونلغاز فقط، بل هو ثقافة مستمدة من عموم المجتمع ولكن على القيادة محاربتها لتجعل من سونلغاز بيت ثاني لكل العمال وليس وجودها في كل بيت ويمكن تعليل واختيار العمل بسونلغاز عند أغلب العمال هو أن الحقوق مضمونة بعد أداء الواجبات عكس الخواص الذي يسعون لتحقيق فائدتهم فقط وكانوا عقبة الجزائري الذي يجيب "**أنا نخدم عند روحي ولا ما نخدمش و ما نخدمش عند الناس** والمقصود بالناس هم الخواص، **و ما يحرثوش عليا وما يشغلونيش**".

الهاتف هو أضعف وسيلة يحبذها العمل للاحتفال بقيادتهم ومسؤولهم المباشر 02.38 %ويبقى استعماله إلا للضرورة العقول في نجد أن أغلب العمال يحبطون المواجهة المباشرة للاتصال بالمسؤول المباشر أو المشرف عليهم، فالمواجهة المباشرة تذب كل غموض ويستطيع الطرفين فيها أن يخوضا في الموضوع جيدا وتبني على الصراحة والمواقف وتقرأ فيها الإيماءات والتصرفات والنظرات فوجها لوجه تقضي كل الأجواء وتغيير كل غموض وهي أحسن من أي طريقة أخرى فالمسؤول يعرف المشرف عليه جيدا حتى

أمورهم الشخصية ما جعل العمال يحبون ويعملون لصالح مؤسستهم والعكس كذلك فالمواجهة المباشرة تكسب العامل الثقة والصراحة وتطيب الفوارق في المناصب وتكشف كل غموض وغالبيتهم من عمال التنسيق ب41.66 %في حين تأتي في المرتبة الثانية الاجتماعات كأفضل وسيلة بين العمال وإدارتهم ومسؤوليتهم المباشرين الاجتماعات تقوم على التحليل والمناقشة وتبادل الآراء والمقترحات وعلمية ترضي الجميع وتعطيهم الحق في إيصال الانشغالات وتقوم بتوضيحات للطرفين ما يخلق نقاش حول الجوانب المهمة في العمل والمؤسسة ككل فهي سهلة التطبيق وتختصر الوقت والتكاليف وأكثر فعالية فيها تظهر وتتفاعل المعتقدات والقيم والثقافات بين العمال ومرؤوسيهم فيكون العمال في مواجهة قادتهم والعكس ما يترك هامس من الحرية فيهم، بينما تبقى النقابة من بين أضعف الوسائل التي يحبذها العمال لعدم مصداقيتها لدى العمال وتهتم فقط بالمشاكل الكبرى ولا تهتم بالمشاكل الشخصية للعمال ويبقى تميلها هامشي عندهم، كما للإعلانات دور في عملية الاتصال وهي تذيب عملية الاتصال المباشر والشفاف والجدي ويكون دورها غالبا الإعلام وليس الاتصال وتخص جل العمال من قادة وبسطاء كما توجد طريقة تقديم طلب والتي يحبذها العمال في طريقة اتصالهم خاصة ما تعلن بالأمور الشخصية لديهم والطارئة والحرجة، وما لاحظناه أكثر استعمالا داخل سونلغاز كطريقة اتصال بينها وبين عماله هو استعمال المجتمعات والإعلانات خاصة في قضايا الإعلام أو الأخبار بجديد سونلغاز وهو حق مكفول لكل عامل السماح به كما ورد في المادة 36 للعمال الحق في الإعلام حول نشاطات الشركة والوحدات التي ينتمون غليها والتي يجب أن تتوفر فيها الشروط الضرورية اللازمة لإعلام مستمر، كما لهم الحق في الإعلام حول محتوى الاتفاقية الجماعية والملحقات [1].

عمل المرأة بمؤسسة سونلغاز يعتبر أمرا طبيعيا عند العمل حتى وإن كانت رئيسهم المباشر وأغلبهم من عمل التنسيق بـ55% فقبول العمال بأن تكون المرأة رئيسهم المباشر

[1]- مديرية الموارد البشرية، **المادة 36 من الاتفاقية الجماعية لسونلغاز الغرب**، ص11.

نابعة من قناعات جملوها من المجتمع العريض، لأن عمل المرأة كان يعتبر ـمرا غير متقبل عند الكثير ولكن اليوم ولجأت المرأة لكل أبواب المهن والأعمال فلم تعد تشكل حرجا أو طاو في نظر الكثير، لأنها أثبتت كفاءتها في الكثير من الأعمال وجدارتها ولديها من الشهادات والقدرات ما يؤهلها لتقلد تلك المناصب في مقارنتها مع زميلها ارجل فكفاءتها هي من سمحت لها بذلك كما ان رضى العمال على أن تكون المرأة رئيسهم المباشرة مرده ان الكثير من العمال لديهم زوجاتهم أو أخواتهم عاملات فكيف لا يرضون أو يرضخون إلى هذا الأمر في حين عبر 30.76 %من العمال بانهم لا يدرون لأن لديهم صراع داخلي بين عمل المرأة وعدم عملها فهو يحمل قيما بما في جوانب يفضل ترأسها عليه وفي جوانب اخرى لا ما تركهم لا ستطيعون التعبير أو لاحظوا أن السؤال فيه حرج وتأويل فلم يريدوا الإجابة عليه بصراحة مراد العمال عدم الإجابة الدقيقة هو أن الكثير من العمال لا ستطيعون التواصل مع مسؤوليهم المباشر إلى اكن رجلا فكيف بهم التفاعل والتواصل مع المرأة خاصة في القضايا الشخصية للعمال فالقيم التي تحملها المرأة المسؤولة ليست كقيم وثقافة الرجل سواء ثقافة عملية أو عامة فهناك اختلاف واضح والحدث إليها يكون بتحفظ وبرفق وباحترام للطبيعة الأنثوية بديها، في حين عبرت نسبة 07.69% من العمال بانهم يرفضون ويشعرون بالضبط لأن تكون المرآة رئيسهم المباشرة وحجتهم في ذلك أن المرأة لا تصلح للأعمال الخارجة عن البيت او لطبيعتها الأنثوية لأنهم يرفضون ويغارون على المرأة و لا يحبذون الاختلاط الذي ربما يؤدي إلى الخصوصيات وبالتالي حدوث الأسوأ في العلاقة خلاصة القول أن العامل لا يستطيعون التواصل مع المسؤول الرجل فكيف بالمرأة المسؤول مع عدم التقليل من قدرة المرأة وتمكنها ومجاراتها للمواقف أحسن من بعض الرجال وفي الكثير من الأعمال والمؤسسات وليس مؤسسة سونلغاز فقط زد على ذلك المرأة المسؤولة تتعامل معك في حدود العمل وقوانينه ولا تستطيع أنه تمارس معك العلاقات الإنسانية والجوارية فقط في حدود ما يفرضه العمل والعكس العمال لا يستطيعون الخوض معها خارج حدود العمل وبالتالي ابعد الثقافي عند المرأة

المسؤولة أو القيادية يجب أن يخرج عن حدود القانون فقط لإثبات جدارتها اكثـر عليهـا أن تندمج في ثقافة المؤسسة وثقافة وعادات المجتمع ككل لأن بعض المشـاكل العماليـة لا محـل بقانون العمل وإنما بالحوار والعلاقات الإنسانية لذلك إذا أرادت المرأة المسـؤولة أن تكـون أكثر فعالية وكفاءة أن تتعامل مع العمال وفق ثقافتهم وعـاداتهم ووفـق المواقـف وتسـعى للأخـذ بكـال الحلـول الممكنـة وتسـتمر المنظمـة أو مؤسسـة سـونلغاز في تحقيـق أهـدافها وفعاليتها.

ما لاحظناه ونحن نجوب مؤسسة سونلغاز أن العنصر السنوي الكـبير جـدا وموجـود بكثرة ويتقلد مناصب مسؤولة داخل المؤسسة فإجابة العمال أنهم مـع عمـل المـرأة خـارج بيتها بـ69.23% مؤشر عاكس للثقافة التي بدأت تنشتر وهي عمل المـرأة في كـل الأمكنـة وفي كل الظروف وليس الإدارية فقط، فالمرأة تريد أن تثبت جدارتها والدليل أنها هـي مـن أكبر الهيئات مقارنة مع الرجل من يدرسون في الجامعـات والثانويـات وحتـى الابتـدائيات وما دامت تقراوتحصل على الشهادات فالحق لها بالعمل لإثبـات وجودهـا التـام. والعمـل الذي يعتبر حقها من خلاله تمارس واجبها، ومرد العمال للظروف الاقتصـادية في المجتمـع فالمرأة يعتبر كمساعد للظروف الاجتماعية للرجل للسـيطرة علـى الحالـة المعيشـية الجيـدة والمستقرة في البيت، كما انهم لا يتركون وجـود اخـتلالات أخـرى وظيفيـة داخـل البيـت وهي عدمن تربية البناء جيدا ورعاية زوجها كما يجب، فحسب أحـد العمـال عمـل المـرّأة إذا كان أمام أعيني زوجها ومكانه وطبيعته أي نوع عملها، فالأولى لهـا أن تعمـل ويسـتفيد المجتمع من قدرتها وكفاءتها أما إذا كانت غير ذلك فالأولى لها خدمة زوجهـا وأبنائهـا فهـو أسمى عمل تقدمه المرأة للمجتمع لأسرتها ككل. في حين عبر 30.76 %من العمال أنهـم يرفضون عمل المرأة ولا يرون بدا من وجوده تقبله وأغلبهم من الإطارات لأن الإطـارات يستطيعون تلبية ضروريات الحياة الأسرية واحتياجاتها ولا داعي للعمل المـرأة مقارنـة مـع عون التنفيذ الذي لديه أجر وحوافز لا تمكنه من مجارات المستوى المعيشـي المـتردي دائمـا، خلاصة قولنا أن قناعة العمال بعمل المرأة يرجع إلى مرجعية وثقافة وعـادات وتقاليـد كـل

العامل سواء القيمية والمجتمعية أو المادية التي تسمح له بترك وتقبل عمل المرآة في المجتمع ونظرة كل عامل إلى المسالة من زوايا مختلفة، الهدف متن طرحنا هذا السؤال في الاستمارة هو معرفة البعد الثقافي داخل مؤسس سونلغاز ونظرته تعمل المرآة وتقلدها المناصب وكيف ينع كس ذلك عليهم فلاحظنا أت انعكاسات المجتمع الثقافية ونظرتها للمرأة ليست مستمدة من المؤسسة سونلغاز بل العكس النظرة العامة هي السائدة التي انعكست على المؤسسة فهي ثقافة مستمدة من المجتمع العربي ، زد على ذلك فإن خروج المرآة للعمل ونظرة العمال إليه لأن فيه بعض للضمانات في حقوقها واحتياجاتها في العمل كالحق في عطلة الأمومة مثلا والذي نصت عليه المادة 21 من النظام الداخلي وهو "تستفيد الأمهات المرضعات لأبنائهم يهينهن غياب مدفوع الأجر بخصم يوميا من مواقيت العمل الفعلية وذلك خلال السنة الأولى وساعة واحدة في السنة 6 أشهر الأخيرة" [1]. إضافة إلي وجود الحضانة ورعاية الأطفال ما يتركها ترتاح قليلا من هذا الجانب ويشجعها على العمل وأتعابه، إضافة إليه الشطر الأخير لعلاقة التعاقد في المادة 40 من النظام الداخلي والتي تشبر إلى كل تصرف داخل مكان العمل يهدف إلى الأضرار بالمرأة العاملة والتحرش بكل أنواعه ممنوع منعا باتا.

في سونلغاز روح الجهوية والقرابة في تصرفات العاملين والقيادة في نفس الوقت وقد اشرنا إلى هذا في كيفية التوظيف والتكوين من بداية وضع الملف إلى غاية التثبيت وكيف لم تحتكم ضرورة المنصب وقدرة وخبرة العامل لاختاره ضمن دورات التكوين لتنمية هذه القدرات والمهارات فروح الجهوية موجودة حتى مع رئيس الموارد البشرية الذي قام بتوظيف العديد من العمال المنحدرين من مدينة تيغنيف لأنه هو من تلك المنطقة روح الجهوية والقرابة موجودة حتى في العلاقات حتى الابتسامة والسلام يوزع بالقرابة والمعرفية حسب بعض العمال وما أدراك بالحوافز او المصالح أولى دخلوا لموجب لهذه العملية وهي ممارسة الجهوية والقرابة وتدعيم أغلب العمال بهذا من أعمال التنفيذ

[1]– مديرية الموارد البشرية، **المادة 21 من النظام الداخلي لسونلغاز الغرب**، ص07.

ب90.90 وليس فقط للجهوية والقرابة بل وحتى للجنس، لن معاملة المرأة ليس كمعاملة الرجل فقيادة الموارد البشرية لم تحترم القدرات والكفاءات وتتخذها معيار للمعاملات والتعاملات والتواصل وإنما شجعت مظاهر أخرى وهي القرابة، وقد لاحظنا هذه التصرفات والسلوكات من خلال عبارات لبعض العمال أنت من أين" وقد طرحت علينا أن شخصيا القائم بالبحث ولو قمنا بتخليلها فما هو دافع طرح هذا السؤال: فانا من معسكر، فلو لم يكن هناك توظيف للجهوية والقرابة لما طرح هطا السؤال، زد على ذلك أنا لم أستطع الحصول على إجراء الدراسة ما لم تحصل إلى علاقات وزملاء لديهم أصحابهم وأهليهم يعملون هناك ساعدوني على تقبلي لإجراء الدراسة ما يبرهن على أن منطق الجهوية والقرابة يمارس بمؤسسة سونلغاز حتى من قياديها ولكن يجب على قيادة الموارد البشرية أن تسعى لمحاربة مثلا هذه التصرفات التي تكبح وتحدو وقد تظلم منها كفاءات وخبرات من العمال قد يفيدون في نجاح وتحقيق أهداف المؤسسة واستراتيجيتها المستقبلية، في حين عبرت نسبة 26.92 %من العمال بانه ليس هناك جهوية ولا قرابة داخل المؤسسة وأغلبهم من الإطارات بـ44% لأنهم تمكنوا من دخول المؤسسة وفقا لكفاءتهم وقدرتهم وليس لقرابة أو جهوية، وعلاقاتهم مع باقي العمال تتسم بالعدل والمساواة والأخرى وليس للمصلحة والجوار وغيرها من التغيرات المحطمة والهادمة لكفاءة العامل وبالتالي فعالية المؤسسة فروح العشائرية والجهوية يغذيها الانتماء الريفي مقابل الانتماء الحضري محاولين تقوية نفوذهم فصراع رجل الريف مع أبناء المدينة من معسكر يكون أولى الدوافع لوجود مثل هذه التصرفات فكل واحد يحاول تقوية نفسه بزيادة عدد أفراده داخل المؤسسة وبذكر هذا إذن رئيس الموارد البشرية من منطقة ريفية بمعسكر وبالضبط من تيغنيف وقام بتوظيف العديد من أبناء المنطقة من اجل تقوية وجوده وجماعته وهو ما لا يخدم المؤسسة وأهدافها جميعا.

تصرف المسؤول أو القيادة الإدارية في مؤسسة سونلغاز ترجع لتشريعات العمل وقوانينه مع عمالهم وليس لاعتبارات أخرى بنسبة 46.15% فالمرجع الأول للتعامل هو

القانون والتطبيق بالعدل على جميع العمال، ثم تأتي متغيرات أخرى يمكن للقيادة استعمالها وفقا لخبراتها وقدراتها وثقافتها الخاصة بها وهي العلاقات بمختلف أنواعها انسانية جوارية، علمية وعملية تدعم بها الصبغة القانونية في التعامل، في لاحين عبرت نسبة 30.76% من العمال أنه تعرف المسؤول المباشر راجع لهواه الشخصي وأغلبهم 45.45% من عمال التنفيذ معتبرين ذلك إنقاص من قيمتهم وعدم احترام مبدين قلقهم من تصرفات قادتهم الذين أصبحت تصرفاتهم تمتاز بالدكتاتورية ولا تـه تمهم مشاكل العمل التابعين لهم، في قيادة غير ملتزمة بمبادئ المسؤولية القائمة على التوجيه والمساعدة والتحفيز وتنمية القدرات والمهارات وقتا لمنصب عملها في الهيكل التنظيمي، وهو ما تحدث عنه FOLLET والذي يلفت النظر إلى مشكلة حقيقية كثيرا ما تقع في المؤسسات، خاصة حالة عدم اقتراب وتطابق أهداف العمال مع أهداف القيادة الإدارية للمؤسسة، وفي هذه الحالة تولد نوع من اللامبالاة من الطرفين، وهنا نذمر ما قدمه برنارد وفوليتFOLLET BERNARDحول ضرورة اهتمام المسؤولين في مخالف مستويات الهدم التنظيمي للمدرسة بالجانب النفسي والاجتماعي للعمال واستشارتهم في كل شيء خاصة عند إعداد استراتيجية المؤسسة وأهدافها لنه من سيقوم في الأخير بتنفيذها هم العمال. فكلما اقترب القياديين والمسؤولين لانشغالات العمال وطموحاتهم كلما كانت الإقبال أكثر على تنفيذ الأوامر، كما لتوفير الوسائل الضرورية من تكنولوجيا وغيرها تسهل ذلك، في حين آخر نسبة معبر عنها هي 23.07% من العمال لا يدرون و لا يعرفون تقييم تصرفات مسؤوليهم فهل هي وفقا للقانون أو وفقا لهواهم الشخص، فحسبهم كل مرة كيف يتصرفون وحسب الموقف الذي يتعرضون إليه وحسب مصالحهم الشخصية وليس مصالح العمال وبالتالي هناك تذبذب بين تطبيقهم للقانون أو وفقا للهوى الشخصي، كما أن في مخيلة الكثير من العمال مقولة المؤسسة "**نتاع البايلك وبالتالي لا يحق لأحد التصرف وفق هواه لأن هناك قوانين تسيرنا جميعا في دولة البايلك**".

ما يحققه العمال في عملهم داخل مؤسسة سونلغاز يرجع إلى كفاءتهم الشخصية وقدراتهم وكذا للأقدمية المتحصلين عليها داخل المؤسسة فهما عاملين متفاوتين حسب تصريحات العمال على التوالي بـ31.70% و29.26% فالأقدمية تمثل بالنسبة للعمال الكفاءة والتمكن وكذا رهان حقيقي من أجل قضاء مصالحهم وحل مشاكلهم وتسهيل عملهم فالأقدمية تعتبر مرجعية أساسية في الحصول على حوافز أجرية او معنوية.

فأهمية العمل والمنصب الذي يشغله العامل يمثل عاملا أساسيا في العملية التفاوضية وتحقيق مكانة هرمية ضمن السلم الوظيفي ووضع متميز في التسيير المعتمد لدى المؤسسة حسب ميشال كروزيه، فالتأهيل والكفاءة التي يتمتع بها كل عامل في إيجاد حل وتحسين عمله بصورة ذاتية وجماعية تبقى استراتيجية بالنسبة للمؤسسة وقيادتها ولا يمكن الاستغناء عن ذلك وإلا تتوقف العملية بسبب فقدان هذه الكفاءات.

في حين نجد نسبة 24.39% من العمال يرون دون قربهم من المسؤول في الحصول على ما يصبون إليه في العمل سواء بجدية أو بدون جدية أي يستهلون أم لا في أمس الحاجة إليها أشخاص أو عمال آخرون فلا يهمهم الأمر المهم مصلحتهم الشخصية ولو على حساب زملائهم كما للعشائرية والقرابة الجهوية والعائلية دور في تحسين الاستفادة من امتيازات لدى العمال في مؤسسة سونلغاز مهما كان طابع هذه المحاسن المهم المصلحة الشخصية تطغى على المصلحة العامة لسونلغاز، في حين عبرت نسبة 4.87 %بان للطبيعة الجنسية دور في تقلد المناصب والاستفادة من النجاحات وتحسين ظروف العمل لأن معاملة المرآة داخل العمل ليس مثل معاملة الرجل لأن المرآة بطبعها كائن حساس لذلك يجب اللعب معه على هذا الوتر فيما يخص ظروف العمل وسير الأشغال والوظيفة .

المسؤولين المباشرين يطالبون عمالهم بالتأجيل والبث في قضايا العمل او القضايا الشخصية الخاصة بهم18.18% غير أننا لم نفهم ما الدافع لهذا التأجيل فهل هو للتفكير في حل المشكل والبحث عن وسيلة لفض الغموض أم أنه سياسة الهروب للأمام امتصاص الغضب والجدية من طرف العمال سواء الحالتين فهي مضرة بسيرورة المؤسسة

وتعطيل بعض وظائفها، واستراتيجيتها يعني أنها تنعكس على العمال وطموحاتهم وتنمية خبراتهم أو على مستوى في تحقيق"أهدافها البعيدة، في حين عبرت النسبة التي تليها بـ16.36% من العينة بان المسؤول المباشر يشجع عملية الاتصال بينه وبين العمال المشرف عليهم تليها نسبة 15.90% بأن مشرفهم المباشر يصغي ويناقش معهم كل ما تعقل بالعمل أو بغيره في حين تبقى النسب الأخرى بظروف متفاوتة بين المسؤول او القائد الذي يثق أو لا يثق في عماله والذي يهدد بالعقاب الذي يرون ما تقوى والذي يتفهم المشاكل ولا يتفهم المشاكل الشخصية والعائلية، مع كل هذا نجد أن عملية الاتصال على مستوى سونلغاز لا تزال تقتصر على الجانب العملي ولكن ليست جدية، فعلى مؤسسة سونلغاز أن تفكر في تغيير الوضع نحو الأحسن وذلك من خلال التأكيد على البعد الانساني والعملي في نفس الوقت فالقائد الناجح هو الذي يفتح قنوات الاتصال أمام عماله ويسهل لهم ذلك بإبداء أراءهم ومنحهم المعلومات التي يحتاجونها في العمل، فسلطة القائد وحاجة العمال كلهما مرتبطات بالهيكل التنظيمي وبشكل وثيق، وللهيكل التنظيمي هذا الرابط بينهما وفعالية الاتصال تظهر ليس فقط بتحسين وتحديث وسائل الاتصال بل بالبعد الانساني وهو اتصال القادة والمشرفين بالعاملين وهذا بالإحساس بالمشاركة وحق إسماع الصوت وحتى لا يصير بين العامل والمشرف صراع يقر بفعالية وكفاءة الطرفين عاملين ومشرفين، لذلك فالقدرة على انجاز الاهداف في المؤسسة تتوقف على الكفاءات الاتصالات التي يبرزها القائد في عمله حيث تشير الدراسات الى ان نجاح أي عمل يحققه الانسان في عمل يعتمد 85 %منه على البراعة الاتصالية و15 %منه على المهارات العملية والمهنية المتخصصة، فخبرة المشرف المباشر وتكوينه وثقافته ومهارته وقدرته واهتماماته واماله وطموحاته وحدسه وفطنته على ادراك العلاقات وحتى التعامل يلعب دورا في نجاح او فشل العمل في المؤسسة بغض النظر عن عدد العمال المشرف عليهم ، وقد قامت العديد من مواد النظام الداخلي تأسيس هذه العلاقة وبلورتها كما ورد في المادة 34 "يتعين على العامل الموضوع تحت رابطة المرؤوسية المهنية مهما كانت

رتبته في السلم القيام بما يلي: تنفيذ المهام المرتبطة بمنصب عمله طبقا لتنظيم ومقاييس العمل المحددة داخل المؤسسة، زائد الامتثال بصرامة لتعليمات المسؤول الأول المخول لإدارته وحراسته ومراقبة تنفيذ الأعمال الموكلة له في إطار الالتزامات التعاقدية المحترمة لأحكام التنظيم المطبق في المؤسسة"، كما تشير المادة 35 "يجب على المسؤولين كل فيما يخصه الشهر على احترام أحكام هذا النظام الداخلي من قبل مستخدميه ويتأكد من التعليمات والأوامر قبل إعطائها بأنها غير مخالفة للقانون المعمول به" والمادة 36 "عدم تنفيذ العون للالتزامات التعاقدية يؤدي إلى عقوبات تأديبية ضده في إطار إجراء التأديبي المنصوص عليه في هذا النظام" [1]

العمال يطلعون على ما يجري عند غيابهم عن المؤسسة عن طريق وملائهم واغلبهم من عمال التنسيق بـ45% ومرد ذلك للثقة في إيصال المعلومة ودقتها وكذا قربهم في العمل خاصة إذا كانوا من نفس المصلحة أو القسم فيتحصلون عن كل جديد حول المصلحة وظروف العمل وبالتالي السهولة في إيصال المعلومة إلى باقي زملائهم، في حين نجد 15.38% من العمال يعلمون ما يجري عن طريق الإعلانات التي يطلع عليها زملائهم ثم يوصلونها إليهم بصفتهم خارج المؤسسة في حين نجد نسبة كبيرة من العمال لا يطلعون ولا يحبون معرفة ماذا يجري عند غيابهم سواء غياب لعطلة أو راحة أو مرض، فلا يعطون عناء المعرفة ظروف المؤسسة ولا حتى أخبار زملائهم ومرؤوسيهم او مناصب عملهم وما طرا عليها من تجديد معتقدين أنهم في راحة ولكن الأجدر تتبع الوضع الذي يعطي للعامل مصداقية وتمسكه بثقافة وعادات المؤسسة العامل فيها ما يتركنا نستنتج أن العامل لا يحبذ القيم الرائجة في المؤسسة أو المستعملة والمكتسبة من طرف رؤسائهم وحتى زملائه، فلو كانت قيم وثقافات ايجابية وتمتاز بالثقة والاحترام والصرامة وعدم ومجهود صراعات لسأل العمال المتغيبين عن حال المؤسسة وأحوال مناصبهم.

[1]- مديرية الموارد البشرية، **المواد 34-35-36 من النظام الداخلي لسونلغاز الغرب** ، ص 9.

بعد الغياب وهو ما يجب أن تركز عليه قيادة الموارد البشرية وهو الشعور بالمسؤولية حتى أثناء الغياب عن العمل من طرف العامل والاستخبار عن الوظيفة ومستجداتها فهي قيم اكتسبت من طرف باقي عمال المؤسسة ومديرها وإلا كيف لا سال العمال عن حال مؤسستهم بعد الغياب عنها، في حين عبرت 06.15 %من أصوات العمال بأنهم يعلمون بما يجري عن طريق رؤسائهم ولكن ما تعلق بحالات الطوارئ أو قوانين جديدة تفرض على الرئيس أو القائد إخبار عماله وإلا شيء آخر بسيط فلا، في حين تبقى أضعف وسيلتين ممكن أن يطلع عليهم العمال بما يجري داخل المؤسسة وهما النقابة والهاتف لعدم الثقة الشديدة بهما.

فإذا كان المسؤول المباشر من أضعف الوسائل التي يجب أن تخبر العمال بما يجري داخل المؤسسة خارج أوقات عملهم، سواء عن إدارة المسؤولة بطلب العامل فهو شيء غير منطقي لأن الارتباط المباشر بالاتصال بين الطرفين هو العمل وحده وإتمام العمل يرتبط ارتباطا كبيرا بالقائد المباشر وهو المسؤول الأول والأخير عن العاملين وجديد وظائفهم كون المركز الذي تحيله يضفي أهمية كبيرة في نقل المعلومة والخبر فهو همزة وصل بين العمال والإدارة والذي يجري المشاورات قصد المحافظة على العلاقة المنسجمة بين الإدارة والعمال، وبالتالي عليه أن يضمن فعالية الاتصال، لأن إقامة اتصالات وعلاقات داخل المؤسسة وحتى في غياب بعض العمال وبإخبارهم بما يجري من حقوق وواجبات هي إحدى السمات التي تساعد المشرفين فعالية في التسيير والتنظيم واستمرارية المؤسسة.

العمال الذين يرون أن هناك حرية الاتصال والحديث مع المسؤول ونظرتهم أكثر للعمل وتجعلهم يحققون درجة من التماسك في عملهم ويكسبهم الثقة والاحترام المتبادل ويجعل العلاقات بينهما مرنة وهي أن تكون العلاقة بين الرئيس والمرؤوس محترمة لصلاحيات كل العمال ووظيفتهم مكسرة لكل طابوهات الاستعلاء واستعمال السلطة او المنصب في تسيير الوظيفة كما يجب أن تتجاوز البعد العملي إلى إبعاد العلاقات الأخوية

ما يجعل غالبية العمال يشعرون بالراحة والاطمئنان التام عند ولوجهم مؤسسة سونلغاز وليس العكس.

فحرية الاتصال والحديث مع المسؤول ترجع إلى شخصه وليس للتابعين يعني الاتصال النازل من اعلى الى اسفل يغذي الاتصال الصاعد من أسفل إلى أعلى العكس خاصة مع المنطق البيروقراطي لغالبية مؤسستنا والذي يكشف أن الاتصال النازل في شكل أوامر وتعليمات وقوانين لم يصل بعد إلى درجة الاحترافية في إيصاله وتبسيطه وبالتالي ردة الفعل لدى العمال تكون مشابهة في شكل رفض وتعنت خاصة إذا لم يتم استشارتهم في قضايا تخصهم مباشرة كالتكوين أو الترقية وغيرها وهنا يقول دينار بوا DENAR BOW الاتصال من الأسفل الى الأعلى مرتبط بنوع القيادة السائرة في المؤسسة يعني بمستوى وعيها وتفتحها ودرايتها لخصوصيات ومتطلبات عمالها حتى توقع على مردود لا بأس به وتحقق استراتيجية كل عامل وبالتالي استراتيجيتها العامة ككل، أما عن العمال الذين صرحوا بانهم لا يعملون بإتقان ب11.53 %منهم عمال التنفيذ بـ18.18% لان المسؤول يتعنت في تصرفاته ويجعلهم ينشغلون عن عملهم ما يجعله لا يتقنونه ويتذمرون من مسؤولهم وبالتالي كره وظائفهم ما ينجر عنه توتر في العلاقات لذا يقول برنارد BERNARDأن إيجاد وسيلة أكيدة للاتصالات هو الواجب الأول على المنظم أو القائد وهي البؤرة المباشرة في التنظيم الحدث ما يعطي ضرورة لاهتمام القادة في مختلف مستويات الهرم الإداري بالجانب النفسي والاجتماعي للعمال وانتشارهم في وضع الخطط والاستراتيجيات التي سيقومون بتنفيذها ما يجعل مسؤولين مدركين في تطوير كفاءات عمالهم وبالتالي إيجاد مؤسسة ناجحة وفعالة.

يمكن أن نشير إلى أن علماء الاجتماع المهتمين بالمنظمة الاقتصادية بالخصوص أن هذه الأخيرة تتضمن كيانا وهذا الكيان هو كيان اجتماعي مرتب ترتيبا تسلسليا وفقا للهيكل الوظيفي التنظيمي يعطي لنا في النهاية فئة قيادية حاكمة وفئة محكومة ومسيرة والفئة القيادية بحكم موقعها ومكانتها الاجتماعية عليها ان تقوم بـ:

- تسيير ومراقبة الفئات الأخرى الموجودة في المؤسسة.
- تحفيز وتفعيل سلوكات الأفراد داخل المؤسسة ومطابقتها مع أهداف المنظمة.
- اختيار الطرق والوسائل التكنلوجية التي تمكن من تحقيق الأهداف العامة.
- إيجاد الحلول اللازمة للعواقب التي تحاول المؤسسة على إنجازها وخلق الانسجام والتضامن داخل المؤسسة، فما يجب ان تنتجه الفئات القيادية سواء رؤساء المصالح أو المدراء هو المعنويات وما تتركه كأثار على العمال للقيام بدورهم الوظيفي وتطوير فعاليتهم خاصة المجال الثقافي عند المسؤولين المباشرين او القادة والمتمثل في القيم والمعايير التي اكتسبوها من خلال المؤسسة، كما ترى ذلك النظرية البنيوية بارسونز أو وفق القيم الحضارية والثقافية المرتبطة بالمجتمع ككل كقيم المجتمع الزراعي أو الصناعي، تصرف العمال يكون منضبط ومتأقلم مع هذه القيم التي يجب أن يكتسبوها من طرف رؤسائهم وقياديهم يمكن أن نلاحظ إذا من خلال الجدول أن حساسية السؤال سبب حرجا للعديد من العمال فكانت غالبية إجاباتهم تتم بالدبلوماسية خاصة عند عمال التنفيذ باعتبارهم المسؤولين السامين لهذه المؤسسة فلم يبرزوا اتجاههم المعارض والصريح علنا ولا المؤثر جهرا حتى لا يكونوا متابعين من طرف مرؤوسيهم ويرجع تماثل الإجابات لدى جميع العمال من إطارات وأعوان تحكم وتنسيق وتنفيذ نظرا لأنه لديهم استراتيجية خاصة بهم، فالإطار يريد بتصريحه هذا رد الجميل عن المنصب والخبرة والتجربة الواسعة والامتيازات المتحصل عليها والثاني والثالث ينتظرون تولي مناصب سامية عن طريق الترقية ولا يريدون تلطيخ سيرتهم الذاتية خاصة إذ علموا.

لذا لم نلمس الصراحة والشفافية في الإجابة عن هذا السؤال مع عدم النكران بان العمال قد أجابوا بان مشرفهم المباشر غير مبالي وهذا بأعلى نسبة 20 %ومتسلط بـ15% لا يتفهم المشاكل الاجتماعية والمهنية 11.11%، ما يجعلنا نستنتج أن أسلوب الاتصال

تشوبه البيروقراطية بين المسؤولين والعمال وإلا بما نفسر هذا الغموض في الإجابة وهو ما يؤكد كذلك أن الاتصال بالمؤسسة مرتبط بنوع القيادة ونمطها الثقافي السائدة في المنظمة.

هناك صعوبة للحصول على المعلومة من طرف العمال من عند المسؤولين ب57.69% وهذا يرجع إلى النمط القيادي لدى المسؤولين فمنهم الديمقراطي ومنهم الدكتاتوري ومنهم المتساهل، ومنهم المتسيب وغير المبالي، فتسليم المعلومة ونشرها على العمال تعتبر عملية من عمليات التحفيز والرافضة للعمل يقوم العامل بدورها الوظيفي على أكمل وجه وشح المعلومة يعني التقاعس وعدم الجدية في العمل وعدم الثقة والمبادرة والسعي نحو تطوير الكفاءة والفعالية الشخصية للعامل، وهذا منطقي فبعض العمال لا يرون ويتلقون بمشرفهم المباشر إلا أثناء الاجتماعات يعني نادرا ما يجعل هذا الوضع في المعلومة لأنه لا يوجد اتصال دائم، خاصة مع عملية التحويلات والترقيات أو عملية التكوين أو التوظيف على مستوى المؤسسة، فتكثر انشغالات العامل بمنصبه الجديد وتكثر علاقاته و لا يعي سيرورة العمل إلا ببطء فيلزمهم وقت ليتحكموا في زمام المنصب الجديد، ما يجعل هؤلاء العمال إعادة بناء مناصب عملهم، فتزيد قيمة المعلومة وتحركها إن المسؤول المباشر أو القائد يجب ان يعد بضرورة دعم زملائه وعماله بالمعلومات الضرورية لسير العمل وجعلها من أولوياته لأنها تضمن النجاعة والفعالية لأنها جودة التدبير اليومي وتنظيم العمل وتسيير السير المهنية لكل العمال وتتبعهم أو إذا حدث غياب للمسؤول أو القائد فلديه حتمية لا مفر منها وهي ضرورة تفويض الإصلاحات لعامل أخر يرى فيه تحمل المسؤولية كوسيلة بديلة لاستمرارية العمل وهو ما دعا إليه هنري فايول " تكون السلطة أو القيادة موجودة في المؤسسة وإن لم تكن موجودة فيجب أن تكون ممثلة" حتى لا يكون هناك خلل في أداء الأعمال والوظائف ويحدث سوء الإنتاج والمردودية، في حين عبرت نسبة 42.30 %من العمال بانهم لا يجدون شحا في الحصول على المعلومات من طرف المسؤول ذلك لان المسؤول يمتاز بصفات قيادية خارجة عن الدكتاتورية والبيروقراطية وانها صفات قيادية ديمقراطية محترمة لوظيفة ومتطلبات كل

عامل على حدى وانهم يستفيدون من كل الحقوق الأساسية التي تضمنها لهم المادة 38 من الاتفاقية الجماعية "يستفيد العمال بالإضافة إلى الحق في الإعلام من الحقوق الأساسية التالية:

- التفاوض الجماعي، المشاركة، اللجوء إلى الاضراب، الراحة.
- المساهمة في الوقاية من التزامات وتسويتها، الضمان الاجتماعي والتقاعد.
- احترام السلامة الجسدية والمعنوية وكرامتهم، التكوين المهني، الدفع المنتظم للأجر.
- الترقية في العمل وتنمية الحياة المهنية، كل المنافع الناجمة خصوصا عن عقد العمل.
- الخدمات الاجتماعية الثقافية" [1].

ـ61.58 %من العمال يعرفون بانه يسهل تبادل المعلومات مع زملائه فبدون انتقال بين العمال يتعذر وجود التنظيم وتقدم الإنتاج والكفاءة لدى الأفراد فالاتصال بيت العمال والزملاء خاصة من نفس المصلحة أو القسم وتبادل المعلومات بين بعضهم البعض يجسد العلاقات الإنسانية ويفتح مجال لتبادل الآراء والتوجيهات بينهم وفقدان الاتصال والمعلومات بين العمال أي كان نوعها يعني غياب استراتيجية إدارية وقيادية تؤطر العملية يعني جعل العاملين يحسبون بالراحة والرضى ويجعل اتجاهاتهم نحو العمل إيجابية، فبموجب المعلومات تتحسن العلاقات وبدونها لا توجد علاقات متينة مبنية على الثقة والالتزام الوظيفي، في حين نجد نسبة 80.76% من العمال يعرفون بأن هناك سهولة في الحصول على المعلومة من طرف المسؤول ما يؤكد ان العملية ترتبط ارتباطا وثيق بالمشرف لإتمام العمل بمؤسسة سونلغاز ويركد دوره كعنصر فعال في نشاط المؤسسة، فهو المسؤول الأول عن العاملين كما أن السبب الذي جعل المعلومة والعمال يقصدونه للبحث عنها للسلطة والمركز الفريد الذي يشغله، كما انه حلقة وصل بين الإدارة والعاملين وبالتالي محور هذه المعلومات ويجري المشاورات بينهما، فعلى المشرف استخدام أساليب تضمن فعالية انتقال المعلومة بين العمال وكل المصالح والأقسام وأن لا تكون

---

[1]- مديرية الموارد البشرية، **المادة 38 من الاتفاقية الجماعية لسونلغاز الغرب**، ص11.

بشكل فردي بل بأسلوب جماعي متبادل، فالوعي بهذه الأشياء يعتبر في ذاته ثقافة وقيم لأن الاتصال يعتبر عصب كل تنظيم وخصمه هو من ضعف كل مؤسسة، في حين عبرت نسبة 07.69% من العمال بانه لس لديهم مشكلة انتقال المعلومة، فأين يتوجهون يحصلون عليها من زملائهم أو من رؤسائهم وقادة مصالحهم أو أقسامهم، فهم لا يجدون أشكال في ذلك ومهما كان نوع هذه المعلومات وأهميتها بالنسبة للعمل فللنظر لأهمية الاتصال والحصول على المعلومة داخل مؤسسة سونلغاز قامت المؤسسة بإنجاز وحدة خاصة للاتصال والعلاقات العامة وهي استراتيجية تعمل على تسهيل العمل على مستوى المستوى وتدعيمها للعلاقات الإنسانية وحتى لا يكون هناك احتكار للمعلومة في أيدي أقلية من عمال مؤسسة سونلغاز فالاتصال متغير لبناء الفعالية وتطوير الكفاءة لدى العمال وعلى المؤسسة الاستثمار أكثر في هذا المجال وبالتالي على جميع الأطراف الحرص على التعاون وتطبيق النظام والقانون الداخلي الخاص بين المسؤول والعاملين عنده فيما يخص المعلومة أو غيرها وهذا كما نصت عليه المادة 86 "يكون المسؤول المباشر وعون امن مكتب العمل مسؤولان عن تطبيق القواعد في مجال الاعلام والتوعية والتكوين والوقاية واستعمال وسائل الحماية الفردية والجماعية وبهذا الصدد يتسنى اليها تنفيذ التعليمات والوسائل في مجال أمن المستخدمين طبقا للتشريع المعمول"[1] والسهر التام على التطبيق الصارم للتعليمات والتدابير الرامية إلى حماية العمال والوقاية وحفظ الأمن.

يتحدث أغلب العمال مع مسؤولهم المباشر عند حدوث سوء تفاهم بينهما ويظهر بوضوح مع الإطارات باعتبارهم يتمتعون بمكانة هامة وقدر خاص داخل مؤسسة سونلغاز وحتى في الشأن التسييري للمؤسسة فهم لا يقلون شأنا من مسؤولهم المباشر وقد يكونون أحسن منه من الناحية الإنتاجية والمردودية والقدرات والمهارات الفنية والعلمية، فقط لأن منصبه نوعي أو متحصل عليه بفعل وساطة أو الشهادة ولكن من عماله من هم أحسن منه خبرة وكفاءة، وهو ما لا يدع مجالا وحرجا في أن يتحدث الإطار مع مسؤوله

[1]- مديرية الموارد البشرية، **المادة 85 من النظام الداخليلشركة سونلغاز الغرب**، ص15.

المباشر في كل أمور العمل في الصغيرة والكبيرة، وحتى الأمور الشخصية فكل مسؤول او قائد لديه غيرة على زميله وعلى مرؤوسيه والعكس صحيح، حتى يكون على علم ودراية بكل ما يمكن أن يؤثر ويعرقل سير العمل فالحديث الصريح بين العمال ومرؤوسيهم يذيب كل غموض وكل الفروق ويزيد الثقة والعلاقات بينهم احتراما.

في حين يرى آخرون أن الحدث مع الزملاء يكون أحسن وأنفع إذا لم يعجبهم أو يحدث لهم سوء تفاهم مع مسؤولهم المباشر وأغلبهم من عمال التنسيق، لأن الزملاء يشعرون ببعضهم البعض ويقدرون هذا الشعور ويتناصحون ويقدمون إرشادات لمنطلق الثقة المتبادلة بينهم بفعل المنصب والسلم الوظيفي، وبذلك يتقون المواجهة المباشرة والكلامية مع مسؤولهم المباشر، ما يجعلنا نستنج أن هناك ثقافة جيدة وهي سوء الفهم من مصدره الحقيقي وبالتالي معرفة منبع الداء لإعطائه الدواء ومنبع الداء أو سوء التفاهم هو المسؤول المباشر وبالتالي الاتصال به مباشرة لإيجاد الحلول وليس البحث عن وسائل وسبل أخرى كالتحدث مع المدير أو النقابة أو حتى معارفك الخاصة من خارج المؤسسة فالتحدث مع المدير ليست الفرصة مواتية لكل العمال هذا نتيجة لانشغال المدير بأمور أخرى أو يرى فيها بانها أمور شخصية بين عماله لا تقتضي منه التدخل خاصة إذا لم يكن عملية فهو يتدخل في الأمور المهمة المعيقة لنشاط المؤسسة فأمور أخرى يعتبرها تافهة ولا يهمه أمرها في حين وجود عمال لا يبالون بسوء التفاهم بينهم وبين مسؤولهم المباشر ويضعونه قفي خانة الطبيعي جدا والذي سرعان ما يزول بمرور الأيام فالعلاقة بين القائد والعامل يجب أن تتسم بالمساعدة من الطرفين حتى تكون هناك ثقة واحترام واتصال دائم وبالتالي تنعكس على مردودية وكفاءة كل منهما وبالتالي تحقيق ما سمى بفعالية المؤسسة وديمومتها، كما أن لكل عامل حق رفع الشكاوى والتظلمات للإدارة في أي شعور بعدم الاستجابة له وهو ما تنص عليه المادة 50 "يتعين على كل عامل يرغب في تقديم طلب فردي أو شكوى للسلطة السلمية أن يقوم بذلك حسب الشروط المنصوص عليها في الأحكام التنظيمية في هذا المجال ولاسيما احترام السلم الإداري واللجوء لوسائل التسوية

الداخلية قبل رفع دعوى أمام أية هيئة خارجية"، كما يجب أن تكون الشكاوى "فردية مع ذكر الاسم والصفة والمكان العمل وصاحبها، تعالج كل شكوى أو طعن طبقا للأحكام التشريعية المتعلقة بنزاعات العمل"[1]، لكي تكون مقبولة يجب أن تتناول الشكوى مسائل تخص علاقة العمل وتعتمد على القانون والاتفاقية الجماعية أو عقد العمل وتعرض على السلطة السلمية، وفي حالة عدم الرد في مدة 8 أيام ابتداء من تاريخ استلام الشكوى وعدم الأخذ لمطلب العامل يرفع الأخير الطعن أمام المسؤول الاعلى الذي يجب أن يبلغه رده المبرر في 15 يوما من تاريخ الطعن.

لا يبالي أغلب العمال برد فعل مسؤولهم المباشر عند قيامهم بعمل ناجح وأغلبهم من عمال التنسيق38.40 %، فحسبهم العمل وشيء مقدس ولازم لسيرورتهم الشخصية وقضاء مصالحهم وحتى سيرورة المؤسسة وبالتالي رد فعل مسؤولهم يرونه بالطبيعي لا هو بالنافع ولا هو بالضار لذلك لا يبالون به وإن كان هذا الشعور والثناء والتشجيع هو نوع من أنواع الحوافز المعنوية وهي عقلية على القادة المشرفين داخل سونلغاز تنبيه من اجل كسب عمالهم واستغلال قدراتهم وتنمية كفاءاتهم في حين عبر 34 %من العمال بأنهم لا يتلقون تشجيعا أو مكافئة وإنما يتلقون ردودا أخرى غير التشجيع والمكافئة وقد تكون تهنئة أو ابتسامة أو حوار ونقاش حول العمل وجديته، وتمكنه منه او حتى توبيخ عن جدية وقيامهم بعمل ناجم هذا التوبيخ الذي قد يعبر عن غيرة من طرف المسؤول لأنه لا ستطيع القيام به أو انه لا يملك القدرات العقلية أو البدنية التي تسمح له بعمله أو المبادرة أو الذكاء للخوض فيه أو وجود مسؤولين أو قادة آخرين يريدون التعلم والاعتماد والتدريب على ما أنجه هؤلاء العمال بدون الشعور بالنقص أو التعالي أو التكبر والاعتراف بقدرة بعض العمال على الإبداع والابتكار والمبادرة الناجحة، لأن كمعيار نجاح أي مؤسسة هو العمل وتطويره وابداعاته الذي يعتمد على حرية المبادءة والأخذ بالإزاء المتعددة الجيدة والسيئة ثم غربلتها للوصول إلى أصلحها والتي تنعكس

[1]-مديرية الموارد البشرية، **المادة 50-51 من الاتفاقية الجماعية لسونلغاز الغرب**، ص10- 11.

على كل المؤسسة وأفرادها، نلاحظ ونستنتج أن هناك أربعة أنواع من القادة داخل مؤسسة سونلغاز، فالأول يمدح ويثني ويشجع على العمل والثاني يمنح مقابل ذلك مكافئة وهدايا وبعض الامتيازات الملموسة يبعث بها الحرارة في نفسية عامليه والثالث لا يبالي بما يقدمه عمله من مجهود ويعتبر ذلك أمرا طبيعيا وهو لا يمدح ولا يغازل ولا يمزح بل يكتفي بإعطاء الأوامر والتوجيهات والحديث في أطر الرسميات والرابع يستعمل طرقا أخرى للتصرف مع العمال الناجحين والمبدعين وتكون رد فعلهم غير مفهومة ومقصودة قد تكون للتشجيع أو لإحباط المعنويات فلا يمكن التكهن برد فعل المسؤول أثناء قيام أحد عماله بعمل ناجح وجيد، فوجود هؤلاء الأنواع من القادة يعكس بحق طبيعة الواقع المغلق والثقافة السائدة داخل المؤسسة، فكل فرد وقائد يحمل حتما ومعايير وحتى تقاليد يمارسها ويتعامل بها فهناك من مستواه كبير ويتقبل كل هؤلاء الأنماط من القادة وآخر لا يقبل أي احد منهم، ويركز على عمله ولا يهمه ذلك، احدهم يسكن الريف وآخر المدينة احد اجتماعي والآخر انفعالي ما يجعل الأفكار تتناقض وتتصارع في إطار مؤسسة سونلغاز وتنذر بوجود ثقافة متصارعة على إدارة مؤسسة سونلغاز التحكم فيها وتوجيهها إذا ما أرادت تحقيق فعالية دائمة ومستمرة.

هناك اختلاف واضح بين العمال في كيفية تقييمهم لعملية الاتصال داخل سونلغاز غير أن أغلبهم يصرح أن عملية الاتصال تزيد من التعاون بين العمال وليس بين كل العمال، يقصدون بذلك من هم في مصلحة ومستوى واحد من العمل أي نفس الوظيفة، فلا يقصد أن علاقة الإطار بعون التنفيذ تمتاز بالتعاون بقدر ما يقصد أن الإطارات فيما بينهم أكثر تعاونا وكذا أعوان التنفيذ بحكم نفس الوظيفة والمصلحة والأعباء والاجور والامتيازات ما يجعل عملية الاتصال بينهم تكون في أوجها وأحسنها، في حين عبرت نسبة 23.80 %من العمال أن عملية الاتصال داخل سونلغاز ترفع من المعنويات في العمل وهذا لان أدائهم لوظائفهم المطلوبة منهم من عمل في تحسن واستمرارية، اما من ناحية العلاقات بين العمال خارج الإطار المهني والوظيفي فليست نفس الدرجة من التواصل

الوظيفي وتجعل العمال راضين عن عملهم وهو ما عبر عنه مجموعة من العمال وخاصة الإطارات بـ26.66% في حين عبرت نسبة 09.52% بان عملية الاتصال تزيد من الثقة اتجاه المسؤولين وعبر عنها عمال التنفيذ ب27.27% ما يجعلنا نشك في مصداقية هذا التنسيب فكيف يكسب ثقة المسؤول عون تنفيذ ولا يسكبها إطار المؤسسة لأن الإطار أقرب من المسؤول في الإمكانيات والوسائل المتاحة والأجور والحوافز والقدرات والكفاءات منه من عون التنفيذ نستنج أن قيادة الموارد البشرية بسونلغاز تعطي أولوية كبيرة لعملية الاتصال باعتمادها على العلاقات العامة وعلاقتها بالعمال لتحسين أداء المؤسسة وتحقيق فعالية أفرادها عن طريق القيام بأنشطة ووظائف مختلفة لا تفكر بمنطق الربح المطلق والحق الكامل في الربح بل المسؤولية الاجتماعية اتجاه كل العمال من خلال تسهيل عملية انسياب الآراء في مواقف العمل وضبط الاحتياجات وكذا احترام الراي العام والشخصي، غير أن نسبة 90.52 %والتي صرحت أن عملية الاتصال تزيد من الثقة اتجاه المسؤولين هي نسبة ضعيفة، نظرا لأن المسؤولين هم أقرب الناس لتشجيعهم عملية الاتصال والأقرب من الإدارة فعن طريقتهم تحمل رسالة المؤسسة إلى باقي العمال من إطارات وأعوان تنفيذ وغيرهم في حين عبرت أضعف نسبة ب07.14 %بان عملية الاتصال تحدث ضغطا بسبب عدم التساوي بين العمال من طرف الإدارة والمسؤولين، فعون التنفيذ والتنسيق يأتون في قاعدة الهرم التنظيمي مما يشعرهم بالتهميش وعدم الثقة بهم.

البنية الثقافية لدى قادة أو المسؤولين المباشرين في عملية تسيير المؤسسة ومشاركة العمال في اتخاذ القرارات ليست دائما تتسم بالعقلانية والدليل على ذلك أن المسؤولين و القادة يستشيرون العمال في قضايا تسيير سونلغاز بطبيعة مناصبهم ووظائفهم وليس لطبيعة خبراتهم وقدراتهم وكفاءتهم وطبيعة الإشارة التي يؤدون إشراك العمال فيها أو حتى طبيعة القرارات المتخذة فطبيعة القرار المتخذ هي من تحكم عليك بمن تستشير وتتبع نصائحه وإرشاداته وتأخذ بخبرته وليس لطبيعة كمنصبه، فإصلاح عطب أو عمود

كهربائي أو غازي من مهام عمال التنفيذ فلا يستطيع تركيبه إلا عون التنفيذ لخبرته وكفاءته عن الإطار أو عون التحكم مثلا وبالتالي الأخذ برأيه أولا ثم برأي العمال الآخرين تتمثل الإشكالية الأساسية عند المسؤولين في عملية الاستشارة أو تحفيز العمال ومشاركتهم في القرارات في ما هي الطريقة المثلى والمنافسة التي تمكن المسؤول أو رب العمل أن يجعل العامل يقوم بدوره الوظيفي على أكمل وجه وبكل نجاعة وفعالية وكفاءة، فعلى امتداد تطور العمل الصناعي والمؤسسي ظهرت عدة نظريات ودراسات ميدانية أخذت هذا العامل على عاتقها وهو إشراك العمال وتحفيزهم بالعمل بصفة فردية ومناهج تحفيزية اهتمت بالعمال، فمنها من اهتمت بالعمال بصفة فردية فانطلقت في تطبيقاتها من سيكولوجية العامل وبذلك كانت تبحث عن العوامل التي ترضي وتحقق الرضى كالتكوين والعلاقات الإنسانية، ومنها من اهتمت بالبحث عن حاجات العامل وإشباعها مثل نظريات الحاجات إلى غير ذلك من النظريات ذات التوجه الفردي في التحفيز وطرق تنظيم العمل ثم فانتقلت بعد ذلك إلى طرق والاهتمام بالعلاقة بين أطراف التنظيم الموجودة فأصبحت العلاقة بين الرئيس والمرؤوس بما يتميز به من خصائص أحد عوامل حراك التنظيم وفعاليته ودمج العامل في عمله ووظيفته ثم تطورت وظهرت أساليب قيادية ونظريات للافتعال المستمدة من علم النفس الاجتماعي ثم تطورت لتصل إلى اعتبار الفرد كعضو مندمج في مجتمع محفز وهناك بدأت تظهر نظريات تدعو إلى إشراك العمال في القرارات وتشارتهم في كل شيء منها هربرت سيمون والتي ترفع من درجة ومستوى الأشياء إلى مجموعة العمل وتحمل القيم والمعايير الثقافية التي تميز المؤسسة فالطريقة المثلى عند مسؤولي سونلغاز هي إشارة عمالها في كل قضايا المؤسسة تبعا لخبراتهم وقدراتهم وكفاءاتهم أولا ثم لاعتبارات أخرى كالمنصب أو تبعا للقوانين الداخلية أو الأجنبية، او لطبيعة شخصية المسؤول، خاصة القرارات المصيرية او الاستراتيجية التي تخص الجانب العملي فالمسؤول الذي ينظر بمنظور الفريق أو الصالح العام والبعد عن مصالح الشخصية الضيقة والعمل في إطار القوانين والمهام هم من

يستشيرون باقي العمال ويعملون على إقدامهم وإقدام كفاءتهم ويعملون في إطار الثقافة السائدة ومعايير العقلانية وعلى العكس من القادة الذين يعملون في إطار بيروقراطي والمتخوف من التجديد وخاصة من المورد البشري المبدع والطموح، وهم الذين استفادوا من ريع الوضع السائد عندما كانت الجزائر مفتقدة إلى الإطارات والشهادات والطلبة الجامعيين، فانتهزوا الفرصة ووصلوا إلى مناصب لا يصلها الكثير من الإطارات ذوي المستوى الرفيع في وقتنا الحالي ووجد معايير غير عقلانية طرق غير رسمية فهم لا يستشيرون العمال خوفا على مناصبهم وموالاتهم الكبيرة لمصالحهم الشخصية على حساب المصلحة العامة.

هذا لا يعني بان هناك قرارات مصيرية تملي على المسؤول او القائد عدم اخذ برأي باقي العمال ويبث فيها سوى الطاقم الإداري لاعتبارات منها الزمن خاصة المتعلقة بالعلاقات الخارجية، أما عن القانون الداخلي فهو موجود في الاتفاقية الجماعية المبرمة التي تسمح لهم بالمشاركة في حدود البنود الموجودة في القانون فعملية التسيير ثنائية لكلا من المسؤولين والعمال يحددها القانون ويحميها لهم.

أغلب العمال يشاركون ويقومون ويسعون لتقديم اقتراحات في مجال عملهم بغية تحسينه منهم 95 %أعوان تنسيق، خاصة وظائفهم الخاصة بهم وليس كل العمال يعني ما تعلق بمنصب عمله وحدود منصبه وليس إبداء رأيه في العمل الخاص بوحدة سونلغاز ككل، وهو ما يجب أن يسود بدون التدخل في الصلاحيات وفرض المنطق فقط لإبداء الرأي وبدون حساسيات أيضا، لأن وجهة النظر في قضايا المؤسسة ليست بالضرورة صحيحة ومحترمة من الجميع وبالتالي عليهم احترامها وليس تبنيها فالشكاوى والاقتراحات والتظلمات والاستفسارات كلها تعبر عن المشاركة في مجال العمل ما يكرس لنمط الديمقراطية في القيادة، في حين عبرت 16.92 %من العمال بانهم لا يقدمون اقتراحات ولا يشاركون بآرائهم حول مجال عملهم داخل سونلغاز، وإن كانت الشكاوي وتظلمات فهذا حسبهم مرتبط بالإيديولوجية الثقافة المحدودة عند المسؤولين أو قادة

المؤسسة والذي تتبناه المؤسسة في رأيهم ويعرف انتشارا كبيرا في المؤسسات الجزائرية الأخرى أين يكتفي القادة باحتكار المعلومة ومرافقتها والتحكم في توزيعها ويختصر نشاطهم في تلقي الأوامر والتعليمات بغية تنفيذها دون استعمال الديمقراطية المكتملة في السماح للانشغالات والاقتراحات الخاصة بكل العمال فالشكاوى والاقتراحات تلقى آذانا صاغية في بعض الأحيان فقط وخاصا عند الاجتماعات داخل المؤسسة ، فالتمثيل الشخصي لأحد العمال لوحده لا يجد من يسمح له ما لم يكن في صيغته الجماعية، فعادة ما يعتبر بعض العمال في قاعدة المؤسسة عن راضهم عن بعض القرارات بسبب أنها قرارات فوقية وهذه القرارات إن لم تقابل بالرفض فإنها لم تطبق كما يجب وهو ما يميز حالة سونلغاز التي تعيق في الغالب نمو الاتجاه الثاني في الاتصال من تحت إلى فوق، فعلى قيادة مؤسسة سونلغاز تبني نموا قيادي ديمقراطي يشارك العمال في كل احتياجاتهم وقراراتهم ويسايرها ويبث فيهم قيما وعادات وثقافات تشجع على تنمية كفاءاتهم وتحترم قدراتهم بغية الوصول إلى فعالية دائمة وحتمية

تسيير المصلحة الموجودة فيها العامل هي أكثر شيء يحبذ أن يستشار فيه من طرف الإدارة أو المسؤولين، لأن تسيير المصلحة يعني تسيير المنصب أو الوظيفة الخاصة به من الناحية القانونية أو العلائقية والاتصالية فتسيير المصلحة يثبت العامل فيه قدراتهم ومؤهلاته وكفاءاته ويبدي كذلك بآرائه ويستطيع أن يفيد مسؤوليه المباشرين أو باقي الإدارة لأن يعرف خبايا ومتطلبات وظيفته ويعرف الأشخاص العاملين معه حق المعرفة وبالتالي غير استشارته من طرف قائده أو مسؤوليه فيمكن أن يدعهم بما يجري وواقع العمل بهذه المصلحة على أكمل وجه يليه راي العمال الذين يرون انهم يحبذون أن يستشاروا من طرف مسؤوليهم وإدارته في تغيير الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة، ما يعني رايهم في توزيع العمال على المصالح والأقسام بالزيادة او النقصان، زيادة عدد المناصب والمصالح او جعلها كما هي لأن الهيكل التنظيمي حسبهم هو سيرورة العمل وتسهيلها وتعقيده هو كبح العمل وتصعيده كما لا ينكر العمال دور الحوافز المادية والمعنوية

وضرورة استشارتهم من طرف المسؤولين حولها لأنها تمثل **السيروم** الذي يتحركون أو يعملون به حسب بعض العمال، والذي يتركهم يتشبثون بعملهم ولا يغيروه، كما أن العمال يحبذون استشارتهم في علاقات العمل ويسود بداخلها قانون داخلي واتفاقية جماعية وعلاقات عمل وأنها لا تؤثر بشكل كبير في حياتهم ويبقون يؤدون مهامهم بصفة عادية خاصة القرارات التي يكتفي المدير ونوابه القرارات الاستراتيجية الذين تجدهم مصممين على التواجد في كل الاجتماعات وهو برهنة على مركزية السلطة في القرار بحيث يتم بنائها بين المدير ونوابه وقد يتسع الاجتماع ليشمل بعض الإطارات المنتقاة وبعض عمال التنفيذ والتحكم والتنفيذ الذي يكون حضورهم شكلي ولا يتعدى المصادقة على القرارات وليس المشاركة فيها.

بعض المسؤولين يقومون باستغلال السلطة وفق عقلانيتهم وتوسيع مجال تقديرهم لأفعال العمال، والذي لا يعتبر إذلالا بل تجسيد للاستراتيجية العامة للمؤسسة بكاملها حتى يتاح المجال الملائم والضروري لكل عامل، ومن ثم يظهر الاتصال في غاية الأهمية في اتخاذ القرارات متضمنة استغلال كل الموارد المتاحة كما نلاحظ كذلك أن النشاطات الرياضية والثقافية وكذا التحويلات والأمور العائلية والشخصية لا تمثل بالنسبة للعمال أو الإداريين والمسؤولين غاية أو اهتمام وإلا بماذا نفسر النسب الضئيلة المعبر عنها.

فضرورة أن يتسم المسؤول بتشجيع عماله ومشاركة في الأخذ برأيهم ، تعتمد المؤسسات الحديثة وخاصة الكبرى منها سونلغاز محاولة على الاحتكاك الإنساني وتوسيع المهام ودوران المناصب مع الإبقاء على هامش الحرية للعامل في اتخاذ القرار وهو ما ينظر إليه H.SIMONعلى أن العامل هو المقرر الذي يوفق آليا وسائل المؤسسة من أجل وضع أهداف واضحة ما أمكن بل على العكس فانه يواجه التنوع والتغيرات غير المتوقعة والسلوكات في كل وقفة ويحث عن التحكم بواسطة اختيار المواقف والعناصر الملائمة حسب رأيه، وتكون عقلانية أكثر لأن كل نسق من المعلومات له حدود تمنع العامل من الحصول على المعلومات الكافية لتحديد ما يلائم المؤسسة ويزيد فعاليتها.

التحاور والمناقشة هو السبيل الأوحد في نظر العمال أثناء اتخاذ القرارات من طرف المسؤولين أو القادة46.15% هذا التشاور وكذا الملتقيات أو الأيام الدراسية المقامة بالمؤسسة فأسلوب التحاور والمناقشة يؤكد بان نية القائد أو المسؤول من الاستفادة من كفاءة وقدرات وخبرات عمالها والعكس صحيح هذا عن نظرة العمال للتحاور والمناقشة كأسلوب محبذ من طرفهم في اتخاذ القرارات والسؤال المطروح هل المسؤولين والقادة في مؤسسة سونلغاز يحبذون أسلوب التحاور والمناقشة حتى الاجتماعات والتي جعلت لانتقاء الآراء والخبرات بينهما تكون في الغالب قرارتها موجهة من طرف المدير ونوابه وبعض المسؤولين النافذين داخل سونلغاز، فلدى مسؤولين سونلغاز رفض لهذا الأسلوب النقاش والحوار لأنه في اعتقادهم لا يتركهم يمررون آرائهم وقراراتهم التي تسهل عليهم عملهم وعمل المؤسسة فيلجأون ربما لأسلوب التعاون والذي أشار إليه أغلب الإطارات ويستفيدون منه، لأن الإطارات ينافسون المسؤولين والإدارة في الخبرات والقدرات والكفاءات وبالتالي تتعاون معهم الإدارة والقيادة إنجاح قرارتها عكس عمال التنفيذ أو التنسيق مثلا، في حين عبر 11.53% من العمال بأنهم يحبذون أسلوب القيادة المقنعة أو التي تعتمد على الإقناع في اتخاذ قرارتها وليس للتعنت وخدمة مصالحها على حساب مصلحة المؤسسة، يعني أن تتكافئ آراء العمال مع آراء المسؤولين وتتماشى فيما يخص القرارات المراد تنفيذها أو اتخاذ اعتبارات بان كل العمال هو السبيل بآرائهم وخبراتهم في إنجاح أهداف المؤسسة، وهي الاستراتيجية التي على قيادة الموارد البشرية بسونلغاز تبنيها ودعمها لتحقيق كفاءة أفرادها وتشجيعهم أكثر وتحقيق فعالية سونلغاز في مقابل المؤسسات الوطنية يرفضون أسلوب الإجبار في اتخاذ القرارات وأغلبهم من عمال التنفيذ والذي يكرس القيادة الدكتاتورية.

العمل47.69% هو الرابط الأول والأخير الذي يجمع بين العمال ومرؤوسيهم او قادتهم أكثر من أي رابط آخر، فالعمل هو مكان الالتقاء وتبادل الخبرات والقدرات وتنمية الكفاءات بين بعضهم البعض بدون توظيف للأشياء الشخصية أو الاجتماعية

فحديثهم وتواصلهم يكون حول سيرورة العمل، ومتطلباته ومعيقاته وعوامل تحسينه وليس هنالك مجال للخوض في الأمور العائلية أو الشخصية وحتى الاجتماعية السياسية العامة للبلاد أو المؤسسة طبعا وأغلبهم من عمال التنسيق ب62.56%، تليها نسبة 20 %من العمال يصرحون بان علاقتهم برئيسهم المباشر هي علاقة صداقة يعني يخوضون في كل شيء وفي كل الأمور حتى الشخصية والعائلية أو العامة خارج حدود وظيفتها او عملها والصداقة ليست في مكان العمل كذلك وحتى خارج المؤسسة يجالسون بعضهم البعض ويسافرون ويتنزهون مع بعض فهو يجيد يدعم العلاقة أكثر ويشجع على التعاون والتضامن في اطر العمل أو خارجه وهو ما على إدارة الموارد البشرية ومسيري سونلغاز تدعيمه ويثبته في ّإطارتها ومسؤوليها من خلال الأيام الدراسية أو المحاضرات الداخلية حتى يتجرد بعض مسؤولينا من ثقافة التعالي وعدم التواضع والاعتراف بالقدرات والكفاءات خاصة من لدن الشباب الجامعي الحامل لشهادات العليا في حين نجد المسؤول يحمل شهادات أقل منه وساعدت منظومة التوظيف في الماضي على تقلد مثل هذه المناصب، كما نجد 19.23 %من العمال يعبرون بان علاقتهم مع مرؤوسيهم هي علاقة زمالة يعني يصاحبه في كل شيء داخل مؤسسة سونلغاز ويخوض معه حتى في الأمور الشخصية والعائلية، ولكن بمجرد خروجهم خارج فضاء سونلغاز فانه لا يصاحبه ولا يزامله بل للمرؤوس زملاء وأصدقاء خارج فضاء العمل، في حين عبر 13.07% من العينة بان علاقتهم بمرؤوسيهم وقداتهم تتمثل في أمور خارج الصداقة والزمالة والعمل وحتى بعضهم لا يستطيع التعبير عن نوعها، لأنها مرتبطة بمزاج القائد والمسؤول فمرة صاحب وزميل ويتسم ويساعد ويتفهم ومرة أخرى غاضب وسيء المزاج وغير متفهم وهو ما يعبر عنه بالقائد حسب المواقف والصفات المكتسبة أو القيادة المزاجية، فعلاقة العمل فقط هي أنه لا علاقات إنسانية أو جانبية تربطها علاقة عملها المشترك فبعد الخروج من العمل فلا أحد يعرف الآخر سوى السلام رابط بينهما أم علاقة الصداقة التي تجمع المسؤول بالعامل يجب تدعيمها لأن انجح علاقة يجب توظيفها داخل سونلغاز، لان

العلاقات الإنسانية بينهما جيدة، يجعل المحيط السائد والبيئة الداخلية وظروف العمل والحوافز وغيرها ويجعل هناك عامل التحفيز وتشجيع الكفاءة والفعالية والمبادرة ويجعل هناك الشعور بالراحة النفسية والحماس، وكدليل على تقييم علاقة العمال بمرؤوسيهم هو المادة 44 والتي تحدد العلاقة التي تربط العامل بعمله وهي "يلزم العامل بالتعهد لخدمة الشركة كما يلي:

- تقديم بكل فعالية وكفاءة مساهمته وانضمامه للأعمال التي تباشرها.
- المحافظة على المصالح المادية والمعنوية_ السهر على حماية وتثمين ممتلكاتها.
- المساهمة في الجهود المبذولة قصد رفع مستوى الإنتاجية والتنظيم _ الاتفاق بسلوك يحافظ على سمعة الشركة.
- الاحترام الصارم للتنظيم الداخلي للشركة و المساهمة في عملية التكوين والبحث التي تبدرها الشركة" [1]، فكلها عناصر تجعل من العلاقة التي تربط العامل بمؤسسة هي علاقة عمل وفقط من خلال الالتزام بكل هذا.

اغلب العمال يرفضون أن يكون هنالك تمييز بين العمال من طرف قادتهم ومرؤوسيهم حتى وإن كان بعض العمال لا يخضعون لهذا التمييز فهم لا يريدونه لأن قيادة المؤسسة يجب أن نعتبر أن كل العمال سواسية سواء عمل التنفيذ أو إطارات فلا أحد أحسن من آخر في مجال العمل وإن حدث تمييز لطبيعة وشخصية المسؤول ولطبع وشخصية كل عامل فكذلك يجب أن يرفض لأنهم كلهم عمال وتابعين للمسؤول أو هذا القائد فالإنسان بطبعه يصيب ويخطأ ويحب ويكره، فالمسؤول يحب العامل الودود والمنضبط ويكره غير المنضبط والمنعزل عن الجماعة، ما يجعله يفضل أحدهم عن الآخر خاصة إذا كانت قرب له من أهله أو جاره أو ابن قريته أو قدم له خدمة من قبل يشترط أن تطغى هذه العلاقات بشكل ملاحظ يؤدي إلى خلق التوتر والكره بين العمال وبين مسؤوليهم، فأساس التمييز يؤدي إلى تنافر الجماعة ب29.23 %ويخلق عدم الثقة بين

---

[1] - مديرية الموارد البشرية، **<u>المادة 44 من الاتفاقية الجماعية لسونلغاز الغرب</u>**، أوت 2010- ص12.

العمـال ومرؤوسـيهم عـبر عنـه ب24.61% او التهـاون والعـداوة بيـنهم وعـبر عنهـا ب12.30% فهناك مؤشرات تجعل المسؤول يميز بين عماله ويفضل بعضهم علـى بعـض، فقد يكون على أساس المنصب، فالإطار ليس كعـون التنفيـذ مـن حيـث الكفـاءة والخـبرة فيفضله المسـؤول، وكـذا القرابـة الـتي يجمعهـم ربمـا بالمسـؤول لأن العامـل القـديم لـيس كالجديد في التوظيف، فالقديم يعـرف المسـؤول جيـدا أمـا الجديـد لا يعـرف عنـه شـيء، أحدهم يتوكل عليه لكفاءاته وخبرته وتمكنـه مـن العمـل وجديتـه فيـه وآخـر غـير جـدي ومحترف في عمله في الآراء والفعالية لدى العمال كميا ونوعيا، وهو ما يفـرض البعـد عـن التمييز بين كل العمال وتمجيد العلاقات الإنسانية المميزة والجيدة معهـم وهـي مـا عـبرت عنه النسبة الغالبة من العمال بأنه ليس هناك تمييز من طرف المسؤولين بـين العمـال بنسـبة 33.84% وغالبيتهم من الإطارات ب40% وهو مؤشر للدلالة على أنه ليس هنـاك تمييـز واضح بين العمال داخل سونلغاز وهو النهج والاستراتيجية الـتي يجـب أن تـدعمها قيـادة وإدارة الموارد البشـرية إذا مـا أرادت النجـاح والفـلاح لكـل عمالهـا واحترامهـم لتحقيـق أهدافها وفعاليتها المستمرة، كما من حقنا ان نشك في عدم مصداقية إجابات العمال حـول هذا السؤال لحساسيته وبالتالي لا نلمس صدق إجابتهم لأنها تتعلق بالشـخص الـذي هـو مسؤول عنهم بصفة مباشرة خاصة إذا علمنا بان أغلـبهم مـن الإطـارات ب40% ونعلـم جيدا أن الإطار علاقته بمسؤولة وفائدة تمتاز بالاحترام وتبادل المنافع والقـدرات لتكافؤهـا أو قرب خبراتهم من بعضهم البعض ما يحتم على المسـؤول كسـبه وضـمه لحقـه حتـى لا يتعرض لضغوطات فيما بعد إذا ما قارنـاه بعامـل في التنفيـذ او التنسـيق، والمـادة 41 مـن النظام الداخلي تلزم كل عامل بالتحفظ والحياد "يؤدي الالتزام بالتحفظ بالنسبة للعـون، في ممارسة مهامه الالتزام الحياد لاسيما في علاقاته مع الغير، ويمنع هذه الالتـزام كـل تمييـز او معاملة غير متساوية لا يكون مصدرها او حكم قانوني و تعاقـدي وتتميـز السـلوكات بمـا يلي:

- تزوير أو محاولة تزوير وثائق المصلحة قصد الإضرار بالمستعمل - استعمال الوظيفة لتفضيل او إضرار بمستعمل.

- المحاباة أو ابتعاد اتجاه المستعملين وعدم التزام الحياد ويؤدي لعقوبات تأديبية"[1].

وهو الذي لا يمكن الجزم بتطبيقه من خلال ملاحظتنا الواقع العلاقات داخل سونلغاز.

أكبر شيء يثير الخلاف داخل المؤسسة هي أمور متعلقة بالعمل53.84% ، فقد اشرنا في السابق إلى أن أكبر شيء يربط العمال فيما بينهم أو بين قادتهم هو علاقة العمل، فما دام أن الرابط الأول عند العمال هو العمل فحتميا سيكون منبع لأكبر الخلافات داخل المؤسسة فالاختلاف في أمور العمل ترجع إلى عدم احترام الآراء والأقدمية والقدرة والخبرة وحتى الكفاءة وفي حالة وقوع هذا ستحدث تصارع واختلاف في كل الأمور وليس في العمل أو ما تعلق بالمناصب أو الوظائف فقط، فعلى القائمين بتسيير أمور المؤسسة الاهتمام بهذه الواجبات ومحاولة فضها ومسايرتها حتى تنعكس على فعاليتها واستراتيجيتها ككل، اما ثاني شيء يثير الخلاف داخل المؤسسة هو ما تعلق بالعلاقات ما بين الإدارة والمسؤولين والعمال خاصة إذا كانت علاقات مبنية على المصلحة والفائدة الشخصية وليس الصالح العام للمؤسسة عند بعض القادة والإداريين والتعنت وعدم احترام كفاءة وقدرة الآخرين واحترام آرائهم فالإدارة هي المقرر والجازم لمصير العمال في كل شيء وأحيانا تفضله، فمثلا عندما يطلب أحد العمال عطلة أو ترخيصا لهم أو مناسبة، ولا تسمح له الإدارة فيعتبر العامل هذا سببا معيقا لعمله الذي ويكون رد فعل الرفض وعدم التقبل ما يجعل الخلاف يقوم وكذا بالنسبة لقائده، في حين عبرت نسبة الأضعف ب19.23% من العمال يرجعون سبب الخلاف داخل المؤسسة إلى عدم تفهم ظروفهم الشخصية والعائلية من طرف المسيرين لسونلغاز خاصة أثناء الفرح أو القرح كمرض أحد أفراد العائلة ولا يجد من يقوم به فيلجأ العامل إلى التأخر أو التغيب أو فرح كزواج وغيرها ولا يجد من يقوم بذلك فيلجأ العمال إلى وجود بدائل أخرى في حال عدم

---

[1]- مديرية الموارد البشرية، **المادة 41 من النظام الداخلي لسونلغاز، الغرب**، أوت 2010- ص10-11.

تفهم الإدارة أو القادة، فاختلاف إجابات العمال هنا منطقي فلكل عامل كيف يرى مشكلة خلافه ومع من حدث له فقد يرجعه أحدهم إلى العمل الروتيني الذي يعيشه وإلى أخطاء حدثت لهم تكرمهم في وظائفهم وكل ما يحيط بهم من قوانين وضغوطات والتزامات لا تجد ما يقابلها من ترفيه عن النفس وآخر يرجعها إلى الإدارة المسؤولين وآخر إلى ظروفه العائلية والشخصية وعموما العلاقات العامة التي يجب أن تسود هي احترام الوظائف والأشخاص من أجل سيرورة العامة لمجتمع سونلغاز وفعاليتها، ومن بين الأسباب المتعلقة بالعمل وتثير الخلاف داخل سونلغاز نجد:

الترقية والتكوين، الغيابات، والتأخيرات، الخدمات الاجتماعية، نظام التعويضات كتعويض الأقدمية، تعويض الساعات الإضافية، علاوة المسؤولية تعوض العمل المقر، علاوة الخبرة، علاوة العمل الفردي وعلاوة التشجيع، تعويض كراء السكن وتغيير المنطقة، تعويض النفقة والنقل الحق في الإضراب واستعمال السيارة والتسريح أو العطل السنوية وغيرها من الأسباب الممكن أن تؤدي إلى خلاف داخل سونلغاز طبعا وهذا بان يلتزم العامل بالتحفظ واحترام قوانين المؤسسة وعدم القيام بسلوك تبين في مع وظيفته طبقا لأحكام المادة 41 من النظام الداخلي "وبهذا الصدد يكون متنافي كل نشاط من شانه أن يؤدي بصاحبه إراديا ولا إراديا للقيام بما يلي:

- إفشاء أسرار مهنية المساس و بالمصالح المعنوية والمادية للمؤسسة.
- منعها من القيام بواجباتها المهنية في استقلال تام وهدوء وفعالية.
- ويتضمن الالتزام كذلك احترام الكرامة المهنية المرتبطة بالوظيفة ومنصب العمل مهما كان مستواها وطبيعتهما وبهذا يجب أن يسجل العون باستمرار خارج أوقات العمل بموقف مشرف من شانه عدم المساس بالسمعة الطيبة والحفاظ على تقاليد وثقافة المؤسسة ويتميز بالسلوكات الآتية:
- الإخفاء الإداري لنشاط يتنافى مع الوظيفة المشغولة داخل المؤسسة.

- تنظيم اجتماعات غير مرخص بها في مكان العمل وخطابات دعائية وتبشيرية خلال الخدمة.
- تنظيم جمع التبرعات مهما كان نوعها في أماكن العمل.
- التقصير في سير العمل المهني+ أعمال العنف الجسدي واللفظي كالشتم.
- التحريض على الفوضى مما يؤدي إلى اضطراب السير الحسن منافية للعمل النقابي.
- ارتداء ملابس وبدلات غير متطابقة مع تعليمات الصحة والوقاية.
- تجمعات خارج النشاط النقابي وعدم احترام هذا يؤدي لعقوبات تأديبية.

يستشير العمال بعضهم البعض في الامور المتعلقة بالعمل وأغلبهم من عمال التحكم ب62.06، هذا لأن العمل هو الرابط الأول والأخير بينهم فيا تأتي الأشياء الأخرى كروابط مدعمة للعلاقة أو الزمالة أو القيادية وبالتالي جل آرائهم وخبراتهم وقدراتهم يمنحونها للعمل وكيفية تطويره وتنميته في حين تبقى الأمور الشخصية مثل 12.30% من العمال الذين يستشيرون ويطلبون النصيحة سواء ما تعلق بوظيفتهم داخل سونلغاز أو حاجياتهم العامة خارجا وهذا للثقة الممنوحة بينهم ولأنهم يكتمون أسرار بعضهم البعض فيتبار لونها، أما الأمور العائلية فمثلت 07.69 %من العمال الذين يستشيرون بعضهم البعض فيها وهذا مؤشر على أن القضايا العائلية بحلوها ومرها تبقى طابوهات عند الكثير من العمال وهي ثقافة مستمدة من المجتمع العريض وانعكست على مجتمع سونلغاز خاصة إذا كانت العلاقة بين الزوجين مثلا، وهي مستمدة من القيم الدينية الموجودة في مجتمعنا، في حين صرح 36.92 %من العمال بانهم لا يستشيرون أحدا من العمال في قضاياهم سواء كانت متعلقة بالعمل أو شخصية أو عائلية وهذا راجع ربما لكفاءتهم وخبراتهم او لعدم الثقة الموجودة بينهم او ربما للثقافة السائدة عند العامل ولا يحبذ ممارستها داخل سونلغاز كذلك، لكن ألا تستشير زملائك في الأمور الشخصية والأمور العائلية فمعقول أما أن لا تستشيرهم في أمور العمل فهذا غير معقول لأن

الاستشارة في إطار العمل شيء إيجابي يخدم مصلحة العمال ككل من خلالها يتم التعاون والمساعدة واكتساب الخبرات وتبادلها وبالتالي اكتساب كفاءات خاصة إذا كان العامل قد تحصل على منصب أو وظيفة جديدة في سونلغاز، فالاستشارة هي سبيله الوحيد لاكتشاف محيط العمل والتمكن منه وبالتالي على العمال مساعدته على ذلك وكذلك لقيادة المؤسسة وإدارتها العمل على بث هذه القيمة لدى قادتها ومسؤوليها وهذا بتسهيل ومنح الخبرة والكفاءة للعمال الجدد حتى تتوارث هذه القيمة ما ينعكس على عمالها والمؤسسة ككل.

هناك عدة أراء وليس رأيين فيما يخص العمال ومن يفضلون العمل معه بالإضافة إلى العمل لوحده، أو مع الزملاء فهناك من يفضل العمل مع مسؤوله المباشر، ومن يفضل العمل مع الآخرين ولكن من جنس الأنثى وغيرها من الآراء، فحسب الجدول يظهر أن غالبية العمال يفضلون العمل مع زملائهم خاصة إذا كانت هناك صعوبات تعترض أدائهم ولأن زملاءهم الأقرب والأكثر احتكاما ومعاملة وإحساسا فيتحدثون بكل طلاقة وعفوية وصدق متبادل دون وجود حواجز تمنعهم عن ذلك، أما عن الذين يفضلون العمل لوحدهم فمثلته 38.46 %وغالبيتهم من الإطارات ب50 %لأنه حسبهم لا يحتاجون إلى الآخر بفضل الحنكة والخبرة والكفاءة التي يمتلكونها فهم لا يحتاجون إلى العمال الذين أقل منهم مستوى وخبرة، وهو منظور خاطئ يجب ألا تتبناه قيادة إدارة سونلغاز وإنما هي محاربته فهو يعتبر استعلاء وتكبرا واستهتارا بالآخرين، فقد يوجد في النهر ما لا يوجد في البحر وبالتالي هذه نظرة ضيقة لا تخدم المؤسسة ككل حتى لا نقول العمال فيما بينهم، فمهما كانت وظيفة العامل ومستواه الثقافي العلمي وقدرته الجسدية والذهنية فانه يحتاج إلى مساعدة الآخرين وفي أبسط الأشياء وإلا كيف نفسر وجود مساعدين ونواب للأقسام وسكرتيرات لدى المسؤولين والقادة في مختلف المصالح والأقسام، هذا لا يعني بان العمال يفضلون المسؤول المباشر فهو الأدرى والخبير لانه تعامل مع مواقف مشابهة وصعوبات استطاع نجاعتها كلها، والبعض الآخر يفضل

التعامل مع الإدارة أو النقابة ولا يفضل الزملاء أو الرؤساء أو حتى لوحدهن وهذا إن وجد كل الأبواب موصدة في وجهه من طرف الزملاء والإدارة، فتعمد النقابة لإيجاد حلول مرضية ومساعدته في مشاكله، عمله هذا التفضيل في العمل مع شخص على آخر مبني على ثقافة كل عامل وثقته وقيمه التي يحملها ويمارسها فعلى الطرفين أن يذوبا في بعضهم البعض سواء القيادة أو العمال ويحترموا رغبة كل عامل مع من يعمل ويعملون على تدعيم ما هو إيجابي والتخلي عن ما هو سلبي يكبح من عملية تطور سونلغاز وزيادة فعاليتها.

أغلب العمال يتحدثون عن مؤسستهم خارج أوقات العمل وأغلبهم ب90.90% من عمال التنفيذ، غير أن هذا الحديث عن سونلغاز وعن المؤسسة لا نعرف هل هو بالشكر والثناء والافتخار بالعمل أم التحدث عن المضايقات والصراعات وعدم الرضا بالظروف العامة المحيطة بالوظيفة، ولكن ما يمكن للمجتمع العريض من الناس أو أجزاء المجتمع المعسكري عامة أن يستنتج هل لمؤسسة سونلغاز سمعة جيدة أم سيئة من خلال ما يصدى من العمال الذين يعملون فيها أو حتى من خلال المعاملات التي ينجر عن أفعالهم، خاصة أثناء تقديمه خدمات للبيوت او المؤسسات العامة والخاصة، فنجد من الناس من ثني ويشكر ومنهم من يسب ويلغي هذه المؤسسات، فعلى المسؤولين بهذه المؤسسة على أن يحصروا على إعطائها صورة نماقة تصدر خارج أسوارها من خلال معاملة عمالها من خلال الاعتناء بهم أولا ثم الاعتناء بباقي زبائنها مهما كان العلاقة معهم وحتى مع منافسيها من قطاعات أخرى. كما نجد ان هناك نسبة 30.76% من العمال لايحبذون التحدث عن سونلغاز خارج أوقات العمل لا بالشكر ولا بالسيء مهما كان وظيفته عامل تنفيذ أو إطار تحكم وتنسيق لأن أغلب العمال يتجردون من صفتهم عمال داخل المؤسسة ويلبسون ثوب المركز العادي عند الخروج من باب المؤسسة. ذلك أن الواقع وبالتالي هو لا يريد تذكر ذلك في حياته العامة خاصة مع أهله وأصدقائه، او حتى وإن كان مرتقا في عمله فإن لا يتفاعل مع العامة في أمور عمله ومؤسستهم

وأسرارها خاصة 'إذا كان ذو منصب حساس كنائب مدير أو مسؤول مصلحة أو إطار وغيرهم، إذا سمعة سونلغاز مازالت لديها قيمة إذا ما قورنت بمؤسسات أخرى فنجد شعار سونلغاز في كل بيت على لسان كل عمالها وحتى الزبائن فلهذا على سيادة المؤسسة أن تحرص على إبقاء هذه الثقافة والسمعة دائمة وقائمة على الثقة مع عمالها قسم زبائنها ككل لأن ثقة زبائنها وحبهم لها هو سر نجاحها وفعاليتها واستمراريتها وتجعلها استراتيجية دائمة وأبدية، هذا وقد نصت المادة 39 بضرورة حفظ أسرار وأملاك المؤسسة من الداخل أو الخارج وكذا خدمة الزبائن بكل تفاني ويربط مستخدمي المؤسسة بالالتزام المهني، يمنع اختلاس وتفتقر وإتلاف والإفشاء أسرارها وثائق مصلحة أو معلومة مالية ومحاسبية وإدارية وتقنية، كل تخالفه لهذه الأحكام يعاقب عليها كخطأ جسيم دون الإخلال بالمتابعات القضائية.

كما على الزبائن خدمة الزبائن وليس إفشاء أسرارهم لهم لأنه جزء يبرهن العامل من خلاله لولائه وكفاءته وثقافته في خدمة مؤسسة والحفاظ على ثقافتها فالمادة 37 و38 "يجب على العمال مهما كانت رتبهم أن يتحلوا تجاه المواطن والزبائن بسلوك يشرف انتمائهم للمؤسسة"، وأن يتحلوا برصانة تامة حول كل ما يطلعون عليه في إطار مماسة مهامهم أساليب التصنيع، العتاد المستعمل، والمعلومات الخاصة بالزبائن والمستخدمين" [1].

العمال يشرفهم العمل بمؤسسة سونلغاز ويفتخرون بذلك ب63.84% هذا الافتخار نابع من ردود فعل زملائهم وأصدقائهم من خارج مؤسسة سونلغاز أو بالأحرى في قطاعات أخرى، من منطلق أن مؤسسة سونلغاز موجودة داخل كل بيت من غاز وكهرباء، وأن هذه المؤسسة لا يمكن لها الزوال أو الاندثار ما دامت هذه الثروة موجودة ضمن موارد المجتمع الجزائري في مقابل قطاعات أخرى أو مؤسسات أخرى قد زالوا بزوال المادة الأولية لديها، كما أن الافتخار نابع من ظروف العمل الأجر،

[1]- مديرية الموارد البشرية، **37و38 من النظام الداخلي للمؤسسة لشركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب**، ص09.

الإمكانيات، الحوافز، في المقارنة بمؤسسات أخرى، فقيمة العمل المقدم من طرف عمالها يجعل ذلكم محل افتخار من طرف العمال أو اعتزاز من طرف كل مؤسسات وأفراد المجتمع عامة، فاذا ما قارن العامل نفسه بمؤسسة أخرى لوجد أن ظروف أحسن بكثير من قطاع آخر غر سونلغاز وبالتالي جعل ذلك بالنسبة إليه افتخار دائما.

عبرت نسبة 36.15% من العمال بأنهم لا يفتخرون بالعمل في سونلغاز معتبرين العمل شيء مقدس بدون المكان او الحوافز أو الظروف ولا يهمهم الافتخار أم لا بقدر ما يهمهم واجبهم وتطور إمكاناتهم وكفاءاتهم للحصول على ما يجب كما أن هذا المنطلق وهو الافتخار وعلى من يفتخر ويثني عمل في مقارنة المؤسسة بمؤسسات أخرى، فحسبهم معيار خاطئ لأنهم في بلد واحد وبالتالي يجب أن يروا كل المؤسسات بنفس القوة والإمكانات حتى يشعروا بالأمان والعدل والمساواة وأن أساس الافتخار هو بقيمة العمل الممنوحة لزبائن وليس بقيمة الأجور أو الظروف العمل خاصة بالمؤسسة إذا على قيادة المؤسسة وإدارتها العمل على المحافظة على هذه القيمة الثقافية وهي الافتخار بالعمل المقدم للزبائن وليس الإمكانات وظروف العمل الداخلية وإذا كانت هذه تمثل مرجعية للخدمة المقدمة للزبون، حتى ترتقي وتحسن سمعتها وتعترف لها المؤسسات الأجنبية قبل الوطنية.

الخدمات الاجتماعية والحوافز بمختلف أنواعها هي الدافع الأول الذي يشعر العمال بانهم راضون وبانهم في بيوتهم ب42.30 %وأغلبهم من عمال التحكم ب58.62% معنى هذا أن الخدمات الاجتماعية والحوافز خاصة الأجور هي من تحقق لهم السعادة والراحة النفسية والاجتماعية ليس فقط داخل سونلغاز وإنما حتى في باقي حياتهم العامة سواء مع أهلهم أو محيطهم المحلي لوجود تكوين مستمر ورحلات وترقيات وكذا الاستفادة من الامتيازات والمنح تجعل العامل يحترم المنصبوالمؤسسة لأنه يشعر بالأمان والطمأنينة كما ان 33.07 %من العمال يصرحون بان تطبيق القانون على الجميع يشعرهم وكأنهم في بيوتهم منهم 72.72% من عمال التنفيذ لان تطبيق القانون يعني

العدل والمساواة وعدم الشعور بالضيق، ذلك بأنه لا يمكن أني عامل العامل داخل المؤسسة ولا يطبق عليه القانون لأن لديه قرابة داخل المؤسسة أو خارجها أو لان منصبه حساس ومقرب من الإدارة، لأن هذا الشيء يشعر الآخرين بالتذمر وعدم تقبل الأمر لان أساس التفضيل والتغاضي يكون بالعمل المقدم، والكفاءة والاعتراف بها وبالقدرات العقلية والجسدية لأن عدم العدل والمساواة في بيت العامل وبين أبنائه يجعلهم يرفضون التفضيل والميل أحدهم عن الآخر لذلك، فالعدل في تطبيق القانون يشعر العمال وكأنهم في بيتهم، كما أن العدل والمساواة في كل شيء وليس في القانون فقط كما عبر عن ذلك 24.61% من العمال منهم 26% من الإطارات يعني هذا أن كل العمال داخل المؤسسة سواسية بغض النظر عن المنصب والسن أو العمل المقدم أو الجنس أو القرابة وغيرها لأنها إذا ما تدخلت فيعني ان هناك اللاعدلواللامساواة بين العمال وهو الذي يجب ان تحاربه مؤسسة سونلغاز وإذا ما رادت أن تكسب عمالها ثقافة الشعور وكأنهم في بيتهم وبالتالي لا تقبلون ويتقبلون ما يمكن أن يشوه سمعة مؤسستهم مثل سمعة بيوتهم، ما لاحظناه في مؤسس سونلغاز وهذا حسب نظامها الداخلي والاتفاقية الجماعية ي الخدمات الاجتماعية والثقافية جيدة مقارنة لمؤسسات وطنية أخرى غير سوناطراك فهما رائدين في هذا المجال.

يمكن التحدث عن إرادة لدى العمال وهي احترام سيرورة عملية التوظيف من بدايتها إلى نهايتها ومختلف مراحلها من استقطاب أو اختيار أو تعيين، هذا برغم وجود بعض الاقتراحات التي تم التأكيد عليها من طرفهم كاستقلالية عملية التوظيف والإشهاد لها عن طريق مراكز التوظيف والتي عبرت عنه نسبة 46.15 %فمؤسسة سونلغاز وقيادتها يريدون أن يجعلوا العملية حكرا عندهم وخاصة بالمؤسسة ولا يحق للمراكز التدخل في العملية وهي نسبة دعمتها 60% من العمال الإطارات لكي يتمكنوا من السيطرة على مسار العملية والحصول على الأجور والأكفأ وهو الذي يرفضه المترشح ربما لأن مراكز التوظيف ومنها مكاتب التشغيل على مستوى الولاية تابعة للوظيف العمومي وهو ما

يجعل كل المترشحين يسمعون بهذه المسابقات الخاصة بسونلغاز ولكن إذا ما كانت على مستوى المؤسسة فان الكثير من المترشحين قد لا سمعون بها كما صرح عدد من العمال ب30.76 %منهم بعدم وجود شفافية واحترام شروط التوظيف من طرف المؤسسة وهو ضرب لسمعتها ومصداقيتها ويترك دائما عدم مصداقية نتائجها في عملية التوظيف وأغلبهم من عمال التنفيذ ب45.45% فاحترام شروط التوظيف ومعاييره يعني الحصول على أكفؤ عامل من بين المترشحين وعدم احترامها يعني العكس وهو الشعار الذي تحمله قيادة المؤسسة غير انه لاحظنا ممارسات تتنافى وهي المعايير والشهادات، كما دعا عدد من العمال وهذا بنبة 23.07% منهم إلى احترام الشهادة والتخلص في التوظيف، فهي الأساس الأول المطلوب في الملف ولكي عند الاختيار توظيف الشهادة كأخر شيء مطلوب بعد دخول معوقات عملية التوظيف كالقرابة والجوار والأموال الفاسدة الرشوة، أو ما يسمى بالمعريفة وهي ثقافة مستمدة من المجتمع العام وليست حكرا على سونلغاز، ولكن ما دامت سونلغاز مرجعا لباقي المؤسسات من حيث المجال الحيوي لديها بفعل إمكاناتها المالية والإدارية فعليها ان تضرب مثلا في محاربة مثل هذه الثقافات والقيم السيئة لتطفوا إلى مراتب العالمية في احترام الموارد البشرية وتقييمها، المادة 34 من القانون تؤكد على أن العمال متساوون في الحقوق والواجبات ولكن غير معمول بها من الطرفين عمال أو قياديين.

"يتساوى العمال في الحقوق والواجبات و حقوقهم وواجباتهم عن تطبيق التشريع والأحكام الاتفاقية السارية لهم الحق في الشغل الفعلي لمنصب العمل والحماية من أي تمييز ما عدا ذلك القائم على التأهيل والاستحقاق. ولكن في عملية التوظيف لاحظنا خروج العديد عن تطبيق هذه المادة"[1].

اقتراحات وملاحظات العمال فيما يخص عملية التكوين داخل سونلغاز هي في الحقيقة جاءت من نظر العمال على أنها نقائص تخص العملية ، هذه النقائص ترجموها إلى

[1]– مديرية الموارد البشرية، **المادة 34 من الاتفاقية الجماعية**، ص10.

اقتراحات يرو فيها أنها الحل لسيرورة هذه العملية على أكمل وجه و50 % من العمال يرون أن تكثيف دورات التكوين مهم جدا لزيادة كفاءاتهم وتنمية قدراتهم وسبيل اجتهاداتهم مستقبلا، فحسبهم دورات التكوين ناقصة ولا تكون متقاربة من حيث الفترات الزمنية وزلا يستفيد منها جميع العمال وأغلبهم من عمال التنفيذ ب54.54 %كما يرى بعض العمال على أن عدد مراكز التكوين ضرورة لنجاح العملية ويا حبذا لو كانت داخل مؤسسة سونلغاز أو في الناحية الغربية وليس في الوسط والشرق الجزائري فقط، فالكثير من العمال يرفضون الفكرة لبعد المراكز هذه عن أهلهم ومكان عملهم، كما أن هناك عائق آخر في عملية التكوين وهو اللغة الممارسة من طرف المكونين فعليهم احترام خصوصيات وقدرات ولغة المتكونين ومستواهم العلمي حتى يتأقلموا ويستوعبوا دوره في هذا التكوين مهما كان نوعه ومكانه وأغلبهم من عمال التنفيذ ب45.45%.

إضافة إلى هذه الاقتراحات والملاحظات هناك عوامل أخرى ربما لم يستطيع العمال إيصالها لنا أو نحن لم نستطيع استيعابها تبقى على قيادات مؤسسة سونلغاز الأخذ بهذه الاقتراحات إذا ما أرادت احترام كفاءاتها وعمالها وكذا تحقيق استراتيجيتها البعيدة المدى في الحصول على الفعالية والمردودية اللازمة.

نتائج الدراسة: تبعا لما ورد سابقا يمكن إعطاء نتائج الدراسة كما يلي:

_خصائص مجتمع البحث:

- غالبية عمال مؤسسة سونلغاز من الذكور 80.76 %مقابل 19.23% من الإناث ويقتصر دورهم في بعض المناصب الخاصة بالإطارات، ويرجع هذا لطبيعة عمل سونلغاز التي تعتمد على العمل الميداني والمهاري (إنتاج ونقل أعمدة وأنابيب الغاز والكهرباء والمولدات وتركيبها).

- يتراوح سن غالبية عمال سونلغاز بين 30 -40 سنة، ما يدل على أن مؤسسة سونلغاز تشجع الشباب في تقلد مناصب وظيفية عندها سواء بالنسبة للذكور أو الإناث وهي بمثابة سن الابداع والاجتهاد.
- غالبية العمال بمؤسسة سونلغاز متزوجون 67.69% إناثا أو ذكورا ما يدل على أن الجانب المادي للعمال بمؤسسة سونلغاز يساعد على ذلك ويدعو للارتياح النفسي والاستقرار الاجتماعي، في حين نجد عدد لا بأس به من العزاب 23.07% والذين حسبهم لم يعد يكفي المال والبيت وحده في ولوج عالم الزواج وإنما هناك عوامل أخرى كراحة البال وصعوبة الاختيار وغيرها.
- غالبية عمال سونلغاز يسكنون بالقرب منها (وسط مدينة معسكر) 53.84% لان منصبهم الوظيفي يفرض عليهم التقيد بالعمل خاصة العمال المهاريين (كهرباء وغاز) في حين نجد 19.23% من عمالها يسكنون بضواحي ولاية معسكر.
- غالبية عمال مؤسسة سونلغاز لديهم مستوى جامعي 57.86 %ما يؤكد أنمؤسسة سونلغاز تحترم المستوى التعليمي في عملية توظيف عمالها، فالشهادة الجامعية لها دور كبير في تقلد المناصب القيادية بها، كما نجد من العمال من لديهم تعليم قرآني وهذا يرجع لطابع الولاية التي تحوي الكثير من الزوايا وقارئي ومعلمي القرآن.
- أغلب عمال سونلغاز لديهم أقدمية بين 10 سنوات و20 سنة وهو دليل على أن فرص الترقية يكون قويا في البداية من 1-10سنوات ثم تبدأ تطول بدء من 20 سنة وهي تبدو معقولة لأن العامل يدخل إلى المؤسسة تحت سن 30 سنة ويكون في قمة فعاليته وكفاءته بين 30-40 سنة غير أن فرص تولي مناصب قيادية بالمؤسسة ينفذ بعد 20 سنة من الأقدمية وهي مرحلة النضج القيادي للعاملين بها وهي ما تمثل كل الخبرة الموجودة لهم.

_سيرورة وواقع عملية التوظيف بمؤسسة سونلغاز: (استقطاب اختيار وتعيين):

- الاعلان عن وجود عملية توظيف بسونلغاز يتم عن طريق مكاتب ومراكز التوظيف على مستوى الولاية 42.33% وهو ما يرفضه غالبية عمال سونلغاز وقياداتها الذين يحبذون أن تكون عملية التوظيف مستقلة وخاصة بمؤسسة سونلغاز وغير تابعة للوظيف العمومي مباشرة من أجل استقطاب المورد البشري الكفؤ والفعال ويحبذون الفرصة المواتية للإعلان والوسيلة المناسبة لذلك.

- الكثير من المترشحين للحصول على وظيفة بسونلغاز يعلمون بذلك صدفة 19.63% وهذا عندما يتقدمون بطلب شخصي وهذا موازاة مع إعلان المسابقات على مستوى المؤسسات الوطنية، ومنهم من يسمع بذلك عن طريق أصدقاء لهم يعلمون بالمؤسسة 17.79% فكل هذه الآليات والوسائط للتوظيف غير محبذة لدى الكثير من طالبي الوظيفة، لأنها غير محترمة للحق في المساواة لدى كل المترشحين وتجعلهم يشكون في نزاهة واختيار المورد الكفؤ والفعال حسبهم.

- غالبية العمال يؤكدون ان توظيفهم في سونلغاز كان بفعل مؤهلاتهم وقدراتهم وشهادتهم المحصل عليها 76.92% في حين يشير آخرون إلى وجود وسائط في حصولهم على الوظيفة 9.23 %وهو ما أكدته المقابلات كذلك ف(9 من15 مقابلة) يؤكدون أن عملية التوظيف واختيار المورد البشري وتعيينه يتم عن طريق المعريفة وخارج الموضوعية، فالقرابة والجهوية والنفوذ لها دور أساسي في توظيف الكثير من العمال داخل سونلغاز وإلا بما نفسر وجود أفراد يعملون بها من نفس العائلة وأغلبهم من نفس المنطقة، ما أشار إليه كذلك المكلف بالاتصال على مستوى سونلغاز بقوله "ليس دائما الكفؤ والفعال هو من يتحصل على الوظيفة ".

- الكثير من العمال وجدو صعوبة في الحصول على وظيفة بسونلغاز 33.84 %وتبدو الصعوبة في عدم وجود الخبرة التي لا تقل عن 5 سنوات وكذا عدم وجود أطراف داخلية أو خارجية بالمؤسسة من أصحاب العمال أو النفوذ، وكذا إيداع وقبول

الملفات لا يخضع للموضوعية والشرعية، ما يؤكده (رئيس قسم شبكات الغاز) "عملية التوظيف تمر عبر العاطفة والمعريفة وأغلبهم جاءوا بطرق غير شرعية برغم أن الشروط والمعايير الموضوعة بسونلغاز جيدة و دولية"، فاذا كانت الخطوة الأولى وهي اختيار المورد الكفؤ من طرف القيادة الإدارية لا يحترم هذه المعايير ويريد في نفس الوقت تحقيق استراتيجية المؤسسة فهناك تناقض ولا يمكن بأي حال من الأحوال تحقيق ذلك.

- غالبية العمال يؤكدون أن سبب اختيارهم العمل بسونلغاز هو الشهادة العلمية والتخصص لديهم 38.93 %زيادة على سمعة المؤسسة والحوافز الموجودة بها وقربها من مكان الإقامة وكذا الرغبة الملحة للعمل بها، وهو ما لمسناه عند رئيس الموارد البشرية الذي يقول بأن هدفنا التحري عن المؤهلات والقدرات والكفاءة وتقييم الشهادة عند توظيف المورد البشري في حين رددت لنا عبارة سمعناها كثيرا أثناء الدراسة وهي "يرنديو السرفيس لبعضهم بعض". وكذا" التنقيب والبحث عن المؤهل والنظر في C.V السيرة الذاتية للمترشح مضيعة للوقت وهدر للمال" عند الكثير من العمال لذلك تبقى الاعتبارات وسبب الاختيار للعمل بسونلغاز عديدة منها الرغبة والشهادة ومكان الإقامة وغيرها ولكن الأفعال تعاكس الأقوال سواء من طرف المكلف بالتوظيف أو طالبي الوظيفة وهو ما يؤكد أن معيار الكفاءة مغيب في التوظيف بسونلغاز وتحل محله أشياء أخرى مثل الهاتف والمصالح الشخصية.

- الهدف الاستراتيجي من عملية التوظيف داخل سونلغاز هو الحصول على الكفؤ والفعال من الموارد البشرية، لكن من خلال استجوابنا للعمال وجدنا هناك أسلوبين مختلفين لاختيار المورد البشري أثناء عملية توظيفهم وأن هناك تناقض في تصريحات العمال وقادة المؤسسة مع حقيقة التوظيف ف70.76 %يؤكدون بأنه لا يوجد شخص ساهم في توظيفهم مقابل 29.23 %يؤكدون ذلك وهذا بداية من وضع الملف ودراسته مرورا بإجراء المقابلة إلى غاية التعيين والتثبيت فكلها مراحل تتحكم فيها الوساطة والنفوذ

والمصالح وغيرها ما يؤكد أن معيار الكفاءة والفعالية مغيب من الطرفين ولا نرجعه لطرف على حساب آخر.

- غالبية العمال يؤكدون أنه تم احترام شهادتهم وتخصصهم أثناء حصوله على وظيفة داخل سونلغاز 76.92% وأغلبهم من الإطارات وهو الشرط الأول الذي لا يعلو فوقه شرط آخر مقابل 23.07% يؤكدون بعدم احترام شهادتهم وتخصصهم أثناء منحهم المنصب أو الوظيفة وهو خطأ استراتيجي تعاني منه الكثير من مؤسساتنا يؤكده اعتراف مدير الموارد البشرية الذي يصرح بأنه تم تغيير مناصب الكثير من العمال بعد توظيفهم لعدم تمكنهم من أداء وظيفتهم الجديدة التي لا تتلاءم مع قدراتهم واستبدا لها بوظيفة أخرى تتلاءم مع ذلك مع إمكانية تكوينه على الوظيفة الجديدة ، وهو ما يثبته تصريح أحد العمال "هناك منظفة كانت تعمل هنا ثم صارت عون إداري ولا نعلم كيف حدث ذلك" فكيف تحترم الشهادة في الحصول على المورد البشري وتحترم الكفاءة وقد وظفت بدون شهادة بما أن هناك الكثير من العمال تم حصولهم على وظيفة تتلاءم مع تخصصهم ولكنهم تأقلموا معها.

- عملية استقطاب واختيار المورد البشري بسونلغاز لم يعلق عليها أغلب العمال ولم يريدوا الخوض فيها 38.46 %ما ترك الشكوك حول عدم شرعية وقانونية عملية التوظيف داخلها فهي شكلية تؤثر فيها عوامل خارجية 17.69 %وغير قانونية 13.07% وأنها عملية تحاط بالسرية التامة ولا يعلم بها إلا أصحاب القرار أو قادة سونلغاز منهم مدير الموارد البشرية أو فئة قريبة من المسؤولين أو الإدارة فهي عملية تفتقد للحصول على الكفاءات التي تسعى إلى توظيفها. فنظرة قادة سونلغاز في التوظيف ليس الهدف منها جلب الأكفأ والمؤهل بل جلب من لديه قرابة وسلطة ومنافع ومصالح وأكبر هؤلاء المتهمين بإدارة الموارد البشرية.

- غالبية العمال لا يدرون هل عملية التوظيف تتم بطرق قانونية أولا 56.92 %وهي تصريحات فيها الكثير من الغموض وأنهم يتخوفون من إجاباتهم لأنهم يحتلون مناصب قيادية بالمؤسسة منهم 68.96 %عمال تحكم.

- العلاقات الاجتماعية ممارسة بشكل يومي داخل سونلغاز وليس فقط في التوظيف، كما أنها في كل المجتمع فهي السبيل الوحيد للحصول على عمل في المؤسسات الجزائرية وليس سونلغاز فقط 73.84% صرح أحد العمال" معليش إذا كانت المعريفة لناس يستاهلوا وعندهم كفاءات اما إذا كانت غيرهاك فلا"، ما اكده المكلف بالاتصال بسونلغاز فمن الضروري كبح عملية التوظيف بواسطة العلاقات الاجتماعية واستعمال الطرق الرشيدة دون المصالح الضيقة لأن استراتيجية المؤسسة بحاجة إلى كفاءات ومؤهلات قادرة على ترك سونلغاز دائما رائدة في هذا المجال.

- العمال اغلبهم يحبون عملهم بسونلغاز 75.38 %لأنه يتلاءم مع مؤهلاتهم وكفاءتهم حتى وإن كان مستوى العامل أكبر من وظيفته التي يمارسها لأن الظروف الفيزيقية حسبهم جيدة زيادة على علاقاتهم مع الإدارة والقياديين، في حين عبر آخرون انهم لا يحبون عملهم بسونلغاز 24.01 %خاصة إذا كان مستوى العامل ادنى من الوظيفة الممنوحة له ما يؤدي إلى اللاكفاءة والفعالية وظهور تصرفات كالتغيب والتأخر وعدم اللامبالاة، ما يترك الانطباع بأن قيادة الموارد البشرية وإدارتها غائبة تماما رغم أنها المسؤولة عن تحقيق رضا العمال بعملهم وتناسب مؤهلاتهم مع وظائفهم والذي يكرس مبدأ الكفاءة ويجعل العامل فعالا ومبدعا.

- العمال يسعون لتطوير قدراتهم ومؤهلاتهم بسونلغاز 88.46% غير أن هناك عدم الثقة والعدل في التعامل حيث يقول أحدهم "نحن نسعى لتطوير عملنا في المؤسسة ولكن هناك شيء اكرهه وهو عدم العدل والثقة من طرف المسؤولين" مقابل 11.50% لا يسعون لتطويرها لأنهم رهينة قرارات عليا، فرغم وجودهم لأكثر من 20 سنة إلا أنه

مازال يخضع كل شيء إلى المدير مع العلم بان منصب المدير هو منصب نوعي ويتحول بانتظام".

- اغلب العمال جعلوا من علاقاتهم ببعضهم البعض علاقة عمل وفقط 50% برغم في وجود علاقات صداقة وتنافس وعداء وحتى علاقات أخوة وهو منطقي لوجود الاختلافات العمرية والعلمية والمهنية، فهو تحدي لدى ادارة الموارد البشرية وقادة المؤسسة بجعل كل العلاقات تتسم بالأخوة والصداقة وهذا بعدم التمييز بين العمال واحترام مؤهلاتهم للحصول على موارد كفؤة وفعالة تستطيع منح الزيادة في حالة الضرورة لذلك، فحماية العلاقات وتمجيدها والثقة فيها يخدم طموحات واستراتيجية المؤسسة واستمراريتها والعكس يفيد ذلك.

- يرجع أغلب العمال سبب تقدم مسارهم المهني إلى إرادتهم في التعلم 34.78% برغم وجود عراقيل كالتمييز وعدم تطبيق القانون بالعدل، كما لعلاقة زملائهم والحوافز الموجودة كلها عوامل تساعد كذلك في تقدم مسارهم المهني وتشجعه، غير أن بعضهم صرح بعدم وجود تقدم في مساره الوظيفي 02.77 %ويرجع لحداثة التحاقه بالوظيفة وهو كما صرح به احدهم من عمال التنفيذ" ما كان والو حسيت بيه جديد في خدمتي ملي دخلت".

_سيرورة وواقع عملية التكوين بمؤسسة سونلغاز(برامج التكوين النظري والميداني) :

- أغلب العمال خضعوا واستفادوا من التكوين 84.61 %فهو حق لكل عامل وهو استثمار حقيقي لتطوير قدرة وكفاءة العمال و لا يخضع لمعيار القرابة والمعريفة حسب مدير الموارد البشرية، غير أن 15.38% لم يستفيدوا من التكوين ذلك لانهم حديثي التوظيف بسونلغاز، فالتكوين يعتبر استراتيجية لإدارة الموارد البشرية من أجل الحصول على الكفاءة اللازمة وهو بداية الفعالية كذلك.

- الاعتبارات المتخذة في عملية التكوين قانونية 41.53% ولم تخضع لمنطق التدخلات بل مصلحة التكوين بسونلغاز لديها الحق في اختيار العمال وفق متطلبات

وظائفهم وحاجتها إلى ذلك وكيفية نظرتها المستقبلية لكل وظيفة وعلى كل عامل احترام نظرة قيادة الموارد البشرية لذلك، كما عبر 30.76 %بأنهم لا يدرون كيف تتم عملية الترشح والخضوع للتكوين فقد يعلمها جزء من العمال وتخفى عن جزء آخر، وهو ما عبر عنه رئيس مصلحة التكوين" المديرية العامة هي من يملك صلاحية فتح دورات التكوين بالتنسيق مع دوائر ومصالح المؤسسة حيث يتم دراسة الطلبات ووضع خطة لهذا الغرض".

- بالنسبة لقيادة الموارد البشرية فان أغلب العمال استفادوا من التكوين مرة واحدة منهم 56.62% عمال تحكم وهي مناصب إدارية وتسييرية لا تستدعي تكوينا دائما و مستمرا إلا للترقية أو التحويل مقارنة مع العمال المهاريين (تنفيذ وتنسيق) الذين يتعاملون بصفة ميدانية مع المنازل والمؤسسات وخضوعهم الدائم للتكوين ينمي من كفاءتهم وفعاليتهم وخبرتهم.

- الغاية من التكوين بالنسبة لقيادة سونلغاز وعمالها هو تنمية مهارات وقدرات العمال 37.61 %فهو ضرورة، لأن طبيعة الوظيفة ونوعيتها تتطور بالوسائل وتبعا للقوانين وحتى نوع العلاقات، في حين اعتبرت 17.73% من العمال أن عملية التكوين عملية روتينية مقللين من أهميته فالخبرة وتنمية المهارة واكتساب الكفاءة يتم في ميدان العمل والاحتكاك بالزملاء وليس بالتكوين.

- أغلب عمليات التكوين تتم بمراكز متخصصة عبر الوطن 45 %وهي ثلاث مراكز: مركز بن عكنون لتكوين الإطارات، مركز أم البواقي لتكوين العمال التقنيين (كهرباء، غاز)، وكذا مركز البليدة لنفس المهمة وهو دليل على وجود إرادة قوية من مؤسسة سونلغاز لتطبيق استراتيجيتها فيما يخص الحصول على الموارد الكفؤة والفعالة وتنمية خبرات كل عمالها وبحسب درجة وظيفتهم وأصنافهم بالإضافة إلى التكوينات التي تتم داخل المؤسسة من ملتقيات ومحاضرات وزيارات ميدانية أو التي تتم خارج المؤسسة

أو الوطن وهذا بالتعاون مع مؤسسات اخرى لتبادل الخبرة وهي خاصة بالإطارات العليا وقياديي سونلغاز وتتم عادة تبعا لدرجة الولاء وليس لمعيار الثقة والقدرة والتمكن.

- نظرة العمال لما بعد التكوين ليس كما قبله لأنه يتم اكتساب العديد من الخبرة والمهارة وتنمية الكفاءة ميدانيا وتجريبيا 92.30 %ومن بين المكتسبات تحسين الأداء والحفاظ على الوظيفة والثقة بالنفس والمحيط والابداع والمبادرة وإقامة علاقات جديدة وغيرها، هو ما يجعل قيادة المؤسسة تحرص على رعاية العملية أكثر حتى يستفيد منها كل العمال وهو ما يحقق استراتيجيتها التطورية لأنها تؤمن بان التكوين الجامعي يبقى نظريا وأن توظيف كل الأفراد لديها يجب أن يخضع لتكوين يتأقلم مع الواقع المؤسستي من أجل اكتساب ما هو مطلوب منهم.

- أغلب العمال يرون أن التكوين مفيد لهم وهم راضون عن ذلك 69.23 %فاذا كان التوظيف يعتبر أولية واستراتيجية لقيادة سونلغاز فإن التكوين كذلك، فالأول تسعى من خلا له الحصول على أكفؤ العمال والثاني تهدف من خلاله مصلحة التكوين بالتعاون مع DRH الحصول على أعلى كفاءة وفعالية وتطور دائم ومستمر في القدرة الجسدية والذهنية للعامل و تجعل منه المبادر وحلال المشاكل كما عبرت 06.15 %بان التكوين غير مهم لأنه لا يتناسب مع مؤهلاتهم وتخصصهم العلمي ونوع المنصب الممنوح إضافة لعدم استفادتهم من التكوين.

- التكوين ضرورة ملحة لتنمية مستوى كل العمال بالمؤسسة لسيرورتها غير أن هناك نقائص عديدة لا تحترم في هذه العملية وهي الضغط الموجود على المراكز المخصصة لذلك وكذا اللغة المستعملة في التكوين و عدم احترام الأولويات ومتطلبات بعض المناصب وكذا نظرة بعض العمال للتكوين بانه غير ضروري وغير مقتنعين به، وهو التحدي الذي يبقى أمام مؤسسة بحجم سونلغاز وقيادتها و هذا بأن تحترم معايير وشروط وآليات التكوين بالنسبة لكل العمال وأن تحترم العمال وتعطيهم الحق في ذلك والعدل فيه بعدم وجود معرفة.

- كل من التكوين وبرامجه النظرية أو الميدانية مهمة في تطوير كفاءة وفعالية المورد البشري داخل سونلغاز 61.53 %فهناك بعض الوظائف لا تحتاج إلى الميدان وإنما النظري فقط والعكس صحيح فالوظائف التسييرية ليست كالوظائف التقنية أو المهارية (تركيب أنابيب الكهرباء والغاز) فهي تحتاج إلى تكوين ميداني، خاصة في الشق التكنولوجي والوسائل الحديثة ما يحتم على قيادة سونلغاز أن تكون على علم ودراية بكل جديد وتعمل على نشره وتدعيمه، خاصة فيما يخص القوانين والتكنولوجيات الحديثة وكذا نوع العلاقات ودعمها.

_اهتمام القيادة بثقافة وقيم العمال ودمجها مع ثقافة المؤسسة لرفع كفاءة وفعالية المورد البشري:

- أغلب العمال ما يزالون يسكنون مع اوليائهم، ما يجعلنا نقول أن المجتمع المعسكري ما زال لديه مفهوم الأسرة الممتدة 53,84 %كما أن 30.76 %يملكون سكنا خاصا وأغلبهم من الإطارات ويرجع بالدرجة الأولى للأقدمية والأجر، وهناك من لديهم سكن وظيفي كالمدير ونائبيه وبعض الإطارات التي لديها مناصب نوعية، غايتنا من السؤال معرفة نظرة العمال للجماعة والمصلحة العامة وتقبل الآخرين أم لا و حبهم للمصلحة الشخصية والأنانية ما ينعكس على مؤسسة سونلغاز من القيم التي يحملها هؤلاء العمال.

- أغلب العمال يفضلون الملكية الخاصة في السكن 95.38 %مقابل السكن العمومي 04.61 % وهو منطقي وفطري في الإنسان حبه الراحة والاستمتاع وإشباع الحاجة، فاختياره للسكن الخاص ليس عدم حبه للجماعة والآخرين، وإنما لتمكنه من قضاء مصالحه مثل ذلك في وظيفته، فهو معيار للكفاءة والفعالية فاذا اجتمع شخصان في وظيفة واحدة حدث التداخل وبالتالي عدم الفعالية والسيطرة وكذلك بالنسبة للسكن الخاص.

- غالبية العمال يصاحبون عامة الناس خارج أوقات العمل 33.61% معناه أنهم اجتماعيون ومتفتحون على كل الأطياف والثقافات، وهو الذي على قيادة سونلغاز ان تغذيه و تستثمر فيه وتنقله إلى مؤسسة سونلغاز ودعم ذلك خاصة عمال التنفيذ الذين يتعاملون بصفة مباشرة مع الزبائن (إصلاح وتركيب أنابيب الغاز والكهرباء...) ما يعطي واجهة لعمال سونلغاز وثقافتها التنظيمية لأن بعضهم يتجرد من صفة عامل بسونلغاز إلى مواطن بسيط في حين عبر 28.30 %بانهم يصطحبون زملائهم وحتى مرؤوسيهم 13.20 %خارج أوقات العمل.

- أغلب العمال غير منخرطين في تنظيمات أخرى 61.53 %ومرد ذلك لعدم وجود وقت ما يجعل العمال يعيشون في بيئة اجتماعية محدودة، غير أن هناك من انخرط في جمعيات أخرى وأغلبها رياضية 19.23 %وسياسية 11.53% يعني متحزبين من مختلف الأحزاب ما يجعلهم يدخلون بعض القيم والثقافات والعادات إلى مؤسستهم وكذا نقلهم لثقافة سونلغاز إليها فانخراطهم رياضيا كان بغية الترفيه والاسترخاء من العمل، أما سياسيا والذي لا يحبذون كشفه لزملائهم لوجود حساسيات في مثل هذه المواضيع، فتعدد الانتماءات لمنظمات أخرى على قيادة سونلغاز استثماره لأجل تنمية كفاءات ومهارات وثقافة باقي عمالها وتشجيعها لذلك.

- اغلب العمال لا يحبذون العمل النقابي والانخراط فيه 69.23 %ولا يثقون فيه لحل مشاكلهم وأن غاية ممثلهم قضاء مصالحه ليس إلا وهي نظرة مستمدة من عامة المجتمع بدليل أن التمثيل النقابي داخل سونلغاز هوUGTAوهو ما عبر عنه أحدهم" كي نحب نجيب صوالحي منحتاجش السانديكة نعرف كيفاه" وهو دليل على عدم الثقة فيها، كما أن رئيس الموارد البشرية لا يحبذها، فبعد خروج ممثل النقابة الذي وجدته عنده في احد الأيام صرح رئيسDRH" يا خي لباز في حاجة مكانش"ما يتركنا نستنتج ان كل العمال وقيادة سونلغاز كذلك لا يثقون في العمل النقابي وكلهم يحبذون حل مشاكلهم

وصراعاتهم بشكل شخصي، وهو الذي يجب أن تحذر منه قيادة سونلغاز لأن حل المشاكل شخصيا يرهقها ويولد عليها ضغطا كبيراً.

- اكثر شيء يترك العمال يعملون بجد هو الإنتاج والمردودية 20.66 %يعني المقابل من مجهودهم في العمل لأنه مصدر رزقهم إضافة إلى الأجر والحوافز 28.92 %والمشاركة في القرارات والعلاقات الإنسانية وأغلبهم من عمال التنفيذ، لأن عملهم ميداني وليس إداري، فأسلوب تقييمهم يسهل مقارنة مع الإداري لذلك تسعى قيادة الموارد البشرية دعمه وتشجيعه من خلال إضافة حوافز أخرى والرفع من الأجور ما يترك العمال لا يفكرون في تغيير المؤسسة والافتخار الدائم بها والعمل بكفاءة وجدية أكبر من خلال فرص الترقية والتكوين، النقل والإطعام، الرحلات للترفيه و الموضوعية وحسن المعاملة المتاحة حسب غالبية مسؤوليها.

- عند حدوث مشكل عند أغلب العمال في العمل فيرجعون لمسؤوليهم المباشر لحلها 38.46% بغض النظر عن نوعية المشاكل أو صعوبتها فهو أقرب شخص لهم من حيث المعاملة والترتيب الوظيفي فهو المعايش لمسارهم المهني في الماضي والحاضر ويعرف التصرف مع المواقف في الزمان والمكان ويعرف قيم وثقافة وشخصية كل عامل من عماله فيستغل خبرته وكفاءته وعلاقاته لحل مختلف المشاكل الموجودة بين العمال، كما نجد من العمال من يرجع كل مشاكله في العمل إلى زملائه 16.15 %لأنه يحملون أسرار بعضهم البعض ويعرفون القيم المشتركة لديهم ونقاط قوة وضعف بعضهم البعض كما نجد 06.92 %يلجؤون إلى معارفهم الخاصة لحل مشاكلهم وهو آخر حل قد يلجأ إليه العامل بعد استنفاذ كل الحلول الأخرى.

- تمثل سونلغاز لأغلب العمال مكان العمل وفقط 46.15 %وهي نظرة من أجل تحسين الأداء وتطوير الكفاءة وتحقيق النجاح ومكان للرزق حسب بعضهم، كما عبر آخرون بان سونلغاز بيتهم الثاني 03.84% وهو تصريح لديه مدلول كبير معناه أن

العامل يجد راحته داخل سونلغاز من علاقات وقانون عمل وحوافز، وهو مؤشر يجب أن تستغله قيادة سونلغاز وتستثمره من أجل تنمية هذا الشعور لدى كل عمال سونلغاز.

- أغلب العمال لا يحبذون تغيير مكان عملهم إذا طلب منهم ذلك 53.84 %مقابل 46.15% يفضلون وهي نسب متفاوتة جدا و هو سؤال سوسيولوجي يطرح، هل يسعون لتغيير مكان عملهم نحو الأحسن والأفضل وهي كسب خبرة وكفاءة وثقافة وقيم أخرى، أم أنهم يريدون تغيير مكان عملهم لشعورهم بعدم الرضى عن وظيفتهم التي لا تلاءم قدراتهم وقيمهم وكفاءتهم أم هناك خلفيات أخرى وهو ما على قيادة سونلغاز معرفته و الإجابة عنه واستغلاله لخدمة استراتيجيتها العامة وهي تحقيق أهدافها وأهداف كل عمالها.

- جل العمال يفضلون العمل بمؤسسة سونلغاز العمومية 88.46% وليس بمؤسسات خاصة 11.53% وهي دليل عن السمعة الجيدة لسونلغاز إذا ما قورنت بمؤسسات عمومية أخرى حتى لا نقول خاصة فأغلب العمال يرددون عبارة سونلغاز موجودة في كل بيت وهو كلام افتخار ويعملهم بها وكذا ما يسمعونه عنها خارج المؤسسة من زملائهم يعملون في قطاعات ومؤسسات أخرى، فعلى سونلغاز استغلال هذا وجعل المؤسسة البيت الثاني لكل العمال من خلال تنمية القيم الثقافية لديهم من خلال اعتزازاهم الدائم بسونلغاز وبعث هذه القيم إلى خارج أسوار المؤسسة والعكس.

_ الهاتف أضعف وسيلة يحبذها العمال للاتصال بقيادتهم ومسؤوليهم المباشرين 02.38 %إلا للضرورة فقط، أما المواجهة المباشرة فهي أحسن وسيلة لذلك 33.33 %فهي تذيب كل غموض ولبس وتجعل الصراحة مكانها، كما تأتي الاجتماعات في المرتبة الثانية 30.95% والتي تقوم على التحليل وتبادل الآراء والمقترحات وتعطي الجميع الحق في التدخل والنقاش حول جوانب العمل وتختصر الوقت والتكاليف وأكثر فعالية عند الكثير منهم، أين تتفاعل المعتقدات والقيم و الثقافات بين العمال ومرؤوسيهم والعكس في حين نجد النقابة والإعلانات أو الطلب الشخصي من الوسائل المستعملة

للاتصال بالمسؤول كذلك، فالاجتماعات وسيلة اتصال تحقق استراتيجية كل من سونلغاز وعمالها كل على حدى وتبقى الوسيلة المحبذة لكل واحد منهم لأنها أثبتت فعاليتها.

- عمل المرأة في سونلغاز يعتبر أمرا طبيعيا لدى الأغلبية 38.46% وهي رئيسهم المباشر لأن المرأة ولجت كل الأبواب من الدراسة والعمل ولم تعد تشكل حرجا لدى العمال لأن معيار الكفاءة والثقافة لديها هو الحاكم وليس طبيعتها الجنسية وبالتالي تقبلها كرئيسة عليهم في العمل كما أن الكثير من العمال لديهم نساء عاملات فكيف لا يرضون بذلك وقد عبر 30.76 %بانهم لا يدرون وهو تهرب من الإجابة فكيف لرجل أن يتواصل مع امرأة مسؤولة وهو لم يستطيع التواصل مع رجل زيادة على ذلك ما تحمله المرأة من قيم وثقافة تختلف تماما على الرجل ما يصعب ذلك، كما عبر عنه آخرون بأنه أمر غير طبيعي ويرفضون ذلك ويشعرون بالغيظ.

- رأي العمال في عمل المرأة خارج البيت كان بنعم 69.23 %وهو مؤشر عاكس للثقافة التي صارت تنتشر في عامة المجتمع الجزائري، فما دامت المرأة تدرس وتحصل على الشهادة فلها كل الحقوق إذا ما أثبتت كفاءتها وقدرتها في ميادين العمل المختلفة وهو ما لاحظناه داخل سونلغاز أين يوجد العنصر النسوي بكثرة ويتقلد مناصب مسؤولة، فأصبح الرجل ينظر إلى المرأة كمساعدة له في الظروف المعيشية الصعبة واليومية، في حين عبر 30.76 %من العمال رفضهم عمل المرأة خارج البيت، فالهدف من طرح السؤال هو معرفة البعد الثقافي ونظرة الرجل لعمل المرأة وتقلدها المناصب وهو انعكاس لثقافة المجتمع ونظرته للمرأة وانعكاسه على سونلغاز وليس العكس.

- في مؤسسة سونلغاز روح الجهوية والقرابة في تصرفات العاملين والقيادة 73.07% في نفس الوقت وهو ما ظهر في كيفية التوظيف والتكوين، فروح الجهوية موجود حتى عند رئيس قسم الموارد البشرية الذي قام بتوظيف العديد من العمال المنحدرين من منطقته أين يسكن بتيغنيف (مدينة معسكر) فهو يبتسم ويسلم سوى على هؤلاء فهو لم يحترم القدرات والكفاءات ولم تتخذها معيارا للمعاملات والتواصل الدائم

فهو يشجع مظاهر القرابة والجهوية وهي واضحة أكثر في عبارة من أين أنت؟ والتي طرحت علي شخصيا عند بداية الدراسة عندهم وكررها في العديد من المرات، زد على ذلك تقبلي لإجراء دراسة كان بالبحث عن أشخاص ساعدوني على ذلك.

- تصرف المسؤول والقائد بسونلغاز يرجع لتشريعات العمل وقوانينه، فهو المرجع الأول للتعامل 46.15% ثم تأتي متغيرات أخرى يمكن للقيادة استعماله وفقا لخبرتها وكفاءتها وثقافتها وهي العلاقات بمختلف أنواعها، علمية، إنسانية، جوارية ومنهم من يرجع إلى هواه الشخصي في تصرفاته 30.76% فكلما كان اقتراب المسؤول أو القائد من كل العاملين كان الاقبال أكثر وزادت الفعالية ونفذت الأوامر لأن اهتمام القادة بالجانب النفسي والاجتماعي للعامل هو ضمن استراتيجية المؤسسة وأهدافها حسب برنارد و فوليت BERNARD.FOLLET

- ما يحققه العامل في عمله داخل سونلغاز يرجع لكفاءته وقدراته 31.70% وكذا للأقدمية المتحصل عليها 29.26 % وهي نسب متقاربة، فالأقدمية تمثل للعامل الكفاءة والتمكن ورهان من أجل قضاء مصالحه وحل مشاكله، ومرجعية للحصول على حوافز مادية ومعنوية فحسب ميشال كروزيه التأهيل والكفاءة التي يتمتع بها العامل في تحسين عمله بشكل ذاتي وجماعي تبقى ضمن استراتيجية المؤسسة وقيادتها ولا يمكن الاستغناء عن ذلك وإلا تتوقف الفعالية بسبب فقدان هذه الكفاءات.

-المسؤولين المباشرين يطالبون عمالهم بالتأجيل في قضايا العمل والقضايا الشخصية الخاصة بهم 18.18% دون معرفة سبب التأجيل، فهل هو البحث عن الحل أم سياسة للهروب إلى الأمام وامتصاص الغضب ما ينعكس على طموحات وقدرات وكفاءات العمال ويضر بسياسة المؤسسة وتعطيل سيرورتها، في حين تفاوتت النسب الأخرى بين مسؤول يسمح على الاتصال 16.36% ومسؤول يصغي ويناقش وآخر لا يثق في العمل و يهدد بالعقاب، فعملية الاتصال بسونلغاز مازالت تقتصر على الجانب العملي وبجدية ناقصة وهو ما يفرض على قيادة سونلغاز استدراكه وتغيير الوضع نحو الأحسن والتأكيد

على البعد الإنساني والعملي في نفس الوقت لأن القدرة على إنجاز الأهداف في المؤسسة يتوقف على كفاءة الاتصالات التي يبرزها القادة في عملهم، فالقائد الناجح من يفتح قنوات الاتصال ويسهل العمل لإبداء الآراء ومنح المعلومة من أجل اكتساب كفاءة أكبر.

- اغلب العمال يضطلعون على ما يجري عند غيابهم عن سونلغاز عن طريق زملائهم 38.46% وهذا للثقة في ايصال المعلومة وكذا اشتراكهم في العمل وقربهم في العمل (نفس القسم والمصلحة) في حين نجد سنة 30.76% لا يحبذون الاضطلاع ومعرفة ما يجري داخل سونلغاز عند غيابهم سواء لعطلة أو راحة أو مرض، ما ينبأ بعدم تشبث العامل بعمله وعاداته وثقافة مؤسسته وعدم الشعور بالمسؤولية أثناء غيابه وهو الذي تحذر منه مؤسسة سونلغاز وتجعل العامل يسال عن وظيفته وجديدها.

- حرية الاتصال والحديث مع المسؤول تحفز على العمل وتجعلهم يحققون درجة من التماسك وتكسبهم الثقة والاحترام المتبادل واحترام الصلاحيات وبعيدة عن الاستلاء واستعمال السلطة أو المنصب في تسيير الوظيفة و ترجع لطبيعة المسؤول أو القائد وليس للتابعين من أعلى إلى اسفل (الاتصال النازل)، فالاتصال من أسفل إلى الأعلى مرتبط بنوع القيادة وثقافتها ودرجة وعيها وتفتحها وهو ما عليها تبنيه إذا ما أرادت تحقيق استراتيجيتها واستراتيجية كل عمالها.

- الصفات التي يراها العمال اتجاه مسؤولهم المباشر هو ان حساسية السؤال سببت حرجا للعديد من العمال، فكانت إجاباتهم تتسم بالدبلوماسية فلم يبرزوا اتجاههم المعارض أو الصريح علنا أو المؤيد جهرا، فاختلاف الإجابات لدى جميع العمال من إطارات أو أعوان تنفيذ وتحكم وتنسيق يرجع لاستراتيجية كل واحد منهم، فالإطار يريد بتصريحه رد الجميل عن المنصب والخبرة والامتيازات المتحصل عليها وعدم الدخول في صراع مع مسؤولهم وآخرون ينتظرون تولي مناصب مرموقة عن طريق الترقية وبالتالي عدم تلطيخ سمعتهم الذاتية خاصة لو علم مسؤولهم المباشر بتصريحهم الذي لم نلمس الصراحة في الإجابات عن السؤال مع عدم النكران بان أغلب العمال قد أجابوا بان

مشـرفهم المباشـر غـير مبـالي 20% ومتسـلط 15% ولا يـتفهم المشـاكل الاجتماعيـة والشخصية 11.11% ما يؤكد علـى أن الاتصـال ونوعـه بسـونلغاز مـرتبط بنـوع القـادة ونمطهم الثقافي وعاداتهم وتقاليدهم.

- صعوبة الحصول على المعلومـة مـن عنـد المسـؤولين 57.69% فتسـليم المعلومـة ونشرها تعتبر من العمليات المحفزة على الدافعية للعمل والتحكم في الوظيفة وشحها يعـني عدم الجدية وعدم الثقة والسعي نحو تطوير الكفاءة الشخصية للعامل والفعاليـة للمؤسسـة ما يتركنا نستنتج أن النمط القيادي لغالبية المسؤولين غـير ديمقراطـي وغـير متسـاهل وهـو مالا يتماشى مع أهداف واستراتيجية المؤسسة والعاملين بها.

- يسهل تبادل المعلومات مع الزملاء 61.58% فبدون اتصال بـين العمـال يتعـذر وجود تنظيم وتقدم لإنتاج ونمو الكفاءة لدى العمال خاصـة في نفـس المصـلحة أو القسـم من خلال تبادل الآراء والتوجهات و غياب المعلومات بينهم يعني غياب استراتيجية قياديـة تؤطر العملية وهذا يجعل العمال يشعرون بالراحـة مـع بعضـهم الـبعض ومـع رؤسـاءهم كذلك عمل القادة بهـذه الأمـور يعتـبر في حـد ذاتـه ثقافـة وقيمـة تنظيميـة لأن الاتصـال عصيان عصب التنظيم وضعفه من ضعف التنظيم أو المؤسسة.

- عندما يحدث سوء تفاهم العمال مع مسؤولهم المباشر فان أغلـبهم يتحـدثون معـه بصراحة 38.46% خاصة الإطارات لأنهـم يتمتعـون بمكانـة هامـة وقـدر خـاص داخـل سونلغاز والقرب من الناحية المهنية والخبرة العلمية، في حين يرى آخرون أن التحـدث مـع زميل له 23.07% يكون أحسن وأنفع، لأن الزملاء يشعرون ببعضـهم الـبعض ويقـدرون هذا الشعور للثقة وكذا المنصب المتقارب في السلم الوظيفي في حين يلجأ آخـرون لوسـائل مثل النقابة أو المدير وحتى المعارف الخاصة إذا ما تطلب الأمر ذلك.

- العمال لا يبالون برد فعل مسؤولهم المباشر عنـد قيـامهم بعمـل نـاجح 38.46% وأغلبهم من التنسـيق ، حسـبهم العمـل شـيء مقـدس ولازم مـن أجـل إثبـات أنفسـهم وكفاءتهم ولا يحتاجون لثناء مـن أحـد، فمـا هـو بالنـافع ولا بالضـار وأن كـان التشـجيع

والمكافأة نوع من أنواع المحفزات على العمل وإثبات الكفاءات ، فهناك أنواع من القادة داخل سونلغاز فالأول يمدح ويشجع على العمل والثاني يكافئ ويمنح الهدايا والامتيازات وآخر لا يبالي بما يقدم من العمل وآخر يعتبر الأمور كلها طبيعية فلا يمدح ولا يغازل ولا يلوم وإنما يكتفي بإعطاء التوجيهات والنقائص فكل قائد يحمل قيما ومعايير وعادات وتقاليد وكذلك العمال، ما يجعل الأفكار والعادات تتناقص وتتصارع وينبؤ بوجود ثقافة متصارعة داخل سونلغاز يجب التحكم فيها وتوجيهها إذا ما ارادت تحقيق استراتيجيتها.

- اختلاف واضح بين العمال في كيفية تقييمهم لعملية الاتصال داخل سونلغاز غير أن أغلبهم يؤكدون ان الاتصال يزيد من التعاون بين العمال خاصة في المصلحة نفسها ولا يقصدون الوظائف المختلفة، فهم يرون بان هناك عوائق منها عدم التعاون بين الإطار وعون التنفيذ، كما تعددت نظرة العمال للاتصال بأنه يرفع من المعنويات 23.80% ويزيد من الثقة اتجاه المسؤول فكانت أضعف نسبة 09.52% نظرا لأن القادة هم أقرب الناس لتشجيع عملية الاتصال والأقرب من الادارة وعن طريقهم تحمل رسالة المنظمة وهو ما يجب تدعيمه وجعل ثقة أكبر بينهم وبين باقي العمال لأن الاتصال بينهم جزء من الاستراتيجية ونجاح التنظيم وتحقيق أعلى الكفاءة.

- البنية الثقافية لدى قادة و مسؤولي سونلغاز في عملية تسيير المؤسسة ومشاركة العمال فيها لا تتسم بالعقلانية ودليل ذلك أن القادة يستثيرون العمال في قضايا التسيير لطبيعة مناصب عملهم ووظائفهم 21.19 % وليس لطبيعة خبرتهم وكفاءتهم، فإصلاح عمود كهربائي أو غازي من مهام عون التنفيذ فلا يستطيع تركيبه الإطار وهذا لخبرة وكفاءة عامل التنفيذ وبالتالي الأخذ برأيه أولا ثم باقي العمال وبالتالي على القادة في سونلغاز تبني الطريقة المثلى والمناسبة التي تمكنهم من جعل العامل يقدم بدوره الوظيفي بكل نجاعة وكفاءة وفعالية ومنها استشارته في كل شيء لأن ثقافة الشورى منبع لحل لكل المشاكل والمعوقات ومشجع لتحقيق كل هدف أو استراتيجية.

- اغلب العمال يسعون لتقديم اقتراحات في مجال عملهم ووظائفهم 83,07% خاصة ما تعلق بوظيفهم ومنصب عملهم وليس فيما يخص قضايا سونلغاز ككل احتراما لمهنتهم وهو الشيء الذي على قيادة سونلغاز تشجيعه وهو وجود اقتراحات من طرف جميع العمال وفي كل القضايا التي تمس المؤسسة وتبني نظام الديمقراطية في ذلك مما يسمح بتنمية الكفاءة وزيادة الخبرة بغية الوصول للفعالية الدائمة.

- الكثير من العمال تحدث لهم مفاجآت في عملهم 69.23% وخاصة عند الإطارات والتي لا تؤثر في وظائفهم وقدراتهم وخبرتهم مهما كانت هذه المفاجآت كتغيير المنصب أو تحويل المصلحة وحتى دون استشارته لأنها لا تنقص تماما من كفاءته وعطائه على العكس من ذلك أعوان التنفيذ والتنسيق الذين يتأثرون بالمفاجآت فتحويلهم من منصبهم بجعلهم محبطين ولا يتأقلمون بسرعة لأن البيئة جديدة والعلاقات جديدة خاصة القرارات المفاجئة وبدون إرادتهم فاذا ما قامت بها قيادة سونلغاز فهي تأكيد على عدم احترام عمالها ووظائفهم وخصائصهم وإنقاص من خبرتهم وكفاءاتهم وهو ما يجب أن تتخلص منه سونلغاز لأن الاحترام العلمي والعملي والنفسي يجعل العامل يحقق كفاءته وطموحاته وهو ما ينعكس على سونلغاز ككل.

- إجماع من طرف العمال بان هناك مفاجآت في العمل غير أن ردود أفعالهم اتجاهها تختلف من عامل لآخر حسب الحالة والوظيفة والموقف، فأغلب العمال يشعرون بان عدم تقدير زملائهم لهم يعتبر مفاجأة غير أن أغلبهم لا يبالون بذلك 44.11% بحكم الصداقة وضرورة التفويت و الأعذار وآخرون يجعلهم يتصارعون لعدم تقدير زملائهم لهم 33.33% في حين عبر آخرون بأن المفاجأة هي عدم ترقيتهم إلى مناصب عليا ويريدون تغيير عملهم بسبب ذلك 27.27 %كما عبر عدد من العمال بأن حرمانهم من التكوين كان مفاجئة وهو ما يجعلهم يتهاونون في عملهم 33.56% وأخرى عبر بأنها تثير المشاكل وتحتج لعدم إدراجها ضمن فئة المتكونين ويتأخرون عن العمل بسبب ذلك لأنهم يروزن أن التكوين يخصهم وكانوا الأولى من أية فئة أخرى من أجل تنمية كفاءتهم وخبرتهم، ما

يحتم على منظومة سونلغاز وقادتها الحرص على عدم إحداث مفاجأة تضر بالعمال وتمس وظائفهم وبالتالي كفاءتهم لأنه سيؤدي ويمس بكرامة وكبرياء العامل ويشعره بعدم الثقة وبالتالي حدوث خلل وظيفي واداري يعيق الهدف الأسمى لسونلغاز ولكل العمال داخلها.

- تسيير المصلحة الموجود فيها العامل هي أكثر شيء يحبذ أن يستشار فيه من طرف الإدارة وقياديها 30.30% لأن تسيير المصلحة يعني أمور الوظيفة وما يخصها من الناحية القانونية والعقلانية والاتصالية، ففي الوظيفة يثبت العامل مؤهلاته وكفاءته ويبدي بآرائه ولأن أكبر واحد ادرى بعمله وبالتالي عند استشارته من طرف قائده فيمكن أن يدعمه بكل ما يجري بواقع الوظيفة أو المصلحة وهناك من عبروا بانهم يحبذون أن يستشاروا في تغيير الهيكل التنظيمي وحوافز العمل وآخرون حول الأمور العائلية والشخصية، وهي القيمة الثقافية و الاجتماعية التي على قيادة سونلغاز دعمها وتشجيعها (الاستشارة في كل أمور العمل والمؤسسة ومع كل العمال) وعدم استغلال رهانات السلطة من طرف بعض القادة وتوسيع مجال تقديرهم لكل العمل والذي يعبر عن عدم تجسيد للهدف الأسمى للمؤسسة واستراتيجيتها التي تقوم على التعاون وتبادل الخبرات والكفاءات.

- التحاور والمناقشة هو السبيل الأوحد للعمال أثناء اتخاذ القرارات من طرف المسؤولين والقادة 46.15% الذي يتمثل في الاجتماعات كصيغة لذلك وكذا الأيام المفتوحة والملتقيات، فأسلوب الحوار والنقاش يؤكد نية القائد من الاستفادة من خبرة كل العمال وكفاءتهم والعكس صحيح وإن كان هناك بعض القادة ممن يرفضون أسلوب النقاش والحوار لأنه في اعتقادهم لا يتركهم يمررون أراءهم وقراراتهم، في حين عبر آخرون عن أسلوب التعاون ومنهم من يحبذ الاقناع وغيرها من الأساليب التي في نهاية المطاف يؤدي إلى الاستشارة وتبادل المعلومات بما يخدم المصلحة العامة لسونلغاز.

- العمل هو الرابط الأول والأخير الذي يجمع العمال بمرؤوسيهم وقادتهم أكثر من أي رابط آخر 47.69% فالعمل هو مكان تبادل الخبرة وتنمية الكفاءة بين بعضهم

بعض دون توظيف الأمور الشخصية والاجتماعية التي يحبذ أغلب العمال إقامتها مع زملائهم في المنصب أو السلم الوظيفي فحديث العمال مع قادتهم حول العمل ومتطلباته ومعيقاته وعوامل تحسينه، في حين عبر آخرون بان علاقتهم بمرؤوسيهم هي علاقة صداقة وأغلبهم من الإطارات بحكم قربهم من الوظيفة والخبرة والكفاءة، فيسافرون مع بعض ويتزاورون ويتعاونون في كل الأمور العملية وحتى العائلية وياحبذا لو كان بين كل العمال وهو ما يجب أن تهتم به ادارة الموارد البشرية وقادة سونلغاز من خلال الأيام الدراسية والمحاضرات وحتى يتجرد بعض قياديها من ثقافة التعالي والاستعلاء وزرع مكانها التواضع والاعتراف بالقدرات والمؤهلات والكفاءات الخاصة بكل عامل على حدى.

- أغلب العمال يرفضون بأن يكون هناك تمييز بينهم من طرف قادتهم ومرؤوسيهم 33.84% حتى وإن كان بعض العمال لا يخضعون لذلك، فأساس التمييز يؤدي إلى تنافر الجماعة 29.23% وكذا التهاون والعداوة 12.30% ما يفرض على قيادة سونلغاز تبني هذه الثقافة والقيمة، وهي عدم التمييز بين العمال خاصة في مجال العمل سواء كان إطارا أو عون تنفيذ لانهم كلهم جزء من سونلغاز والفرد بطبعه يخطأ ويصيب يكره ويحب والمسؤول يحب المجتهد والجد ويكره الخمول، ما يجعله يفصل بينهم خاصة إذا كان قريب له من أهله أو جاره أو ابن قريته أو قدم له خدمة من قبل وهو ما يؤشر لعدم الخبرة والكفاءة وزوال الفعالية.

- أكبر شيء يثير الخلاف داخل سونلغاز هو الأمور المتعلقة بالعمل 53.84% وأن أكبر شيء يربط العمال ببعضهم ببعض هو العمل كذلك فاذا كان هو الرابط فحتما سيكون منبعا للخلاف وترجع بالدرجة الأولى إلى عدم احترام الخبرة والكفاءة والأقدمية وكذا الوظائف، ما يفرض على إدارة الموارد البشرية محاربة مثل هذه الخلافات لأنها تنعكس على فعاليتها وتحقيق أهدافها.

- العمال يستشيرون بعضهم البعض في أمور العمل وأغلبهم عمال التحكم، ما يجعل الخبرة والآراء والقدرات تمنح للعمل وكيفية تطويره وتنميته في حين تبقى تمثل 12.30% من العمال من يستشيرون بعضهم بعض في الأمور الشخصية والوظيفية للثقة المتبادلة، أما الأمور العائلية فمثلت 07.65 %وهذا مؤشر على أن القضايا العائلية بحلوها ومرها تبقى طابوها عن الكثير من العمال وهي ثقافة مستمدة من عامة المجتمع والعكس على سونلغاز خاصة ما تعلق بالزوجين والأولاد.

- أغلب العمال يفضلون العمل مع زملائهم 61.53% مقابل 38.46% يفضلون العمل لوحدهم ومنهم من يفضل العمل مع قائده أو من جنس الأنثى، فالعمل مع الزملاء يلاشى كل صعوبة ويزيد من الاحتكاك والمعاملة بالإحساس والتحدث بطلاقة والصدق في ذلك أما من يريد العمل لوحده فأغلبهم من الإطارات 50.62% لأنهم لا يحتاجون حسبهم إلى خبرة الآخر وكفاءته لأنهم يمتلكونها خاصة إذا كانوا أقل منهم مستوى أو رتبة وربما تكبر واستعلاء على الآخر وبالتالي هي ضد الكفاءة والخبرة والمهارة.

- أغلب العمال يتحدثون عن سونلغاز خارج أوقات عملهم 69.23 %وأغلبهم من عمال التنفيذ 90.90 %غير أن حديثهم عنها ليس بالشكر والمدح والثناء والافتخار وإنما بالحديث عن صعوبات العمل والمضايقات والصراعات وعدم الرضا عن الظروف المحيطة بالوظيفة، عكس ما يتحدث عنه الإطارات من فخر واعتزاز زد على ذلك نظرة عامة الناس من ولاية معسكر إلى مؤسسة سونلغاز بالاحترام والسمعة الجيدة خاصة وأنها موجودة بكل بيت ومؤسسة وكذا نظرة زبائنها وبالتالي الاجتماع أكثر بفئة التنفيذ وتحسين ظروف عملهم حتى يزيد من سمعة وقيمة وافتخار بانتمائهم إلى سونلغاز.

- العمال بمؤسسة سونلغاز يفتخرون بالعمل فيها ويعترفون بذلك 63.84 %وهذا الافتخار نابع من أصدقائهم خارج سونلغاز أو مؤسسات أخرى حتى من زبائنها (مؤسسات + بيوت) ولا يمكن لهذه المؤسسة أن تزول مادامت الثروة موجودة ومن ضمن

موارد الجزائر، كما أن الافتخار نابع من الظروف المحيطة كالأجور والحوافز إذا ما قارن العامل نفسه بعامل آخر خارج سونلغاز، أما من لا يفتخرون 36.15 %معتبرين بان العمل شيء مقدس بغض النظر المكان أو الحوافز أو الظروف ولا يهمه الافتخار بقدر اهتمامهم بوظيفتهم وواجبهم وتطوير كفاءتهم للحصول على ما يجب.

- الخدمات الاجتماعية والحوافز بمختلف أنواعها هي الدافع الأول الذي يجعل العامل راضي عن عمله وكانه في بيته 22.30 %هذا معناه أن الأجور والحوافز هي من تحقق للعامل راحته النفسية والاجتماعية داخل سونلغاز وخارجها دون إغفال العوامل الأخرى كالعدل والمساواة بين العمال 24.41 %أو تطبيق القانون على الجميع 33.70% ما يشعرهم وكأنهم في بيوتهم، وهو ما تناقض مع أغلب المقابلات التي وضعناها مع مسؤولي وقادة سونلغاز أين صرحوا بان هناك فرق بين قيم وعادات وتقاليد وواقع الأسرة والبيت مع عادات وتقاليد وواقع سونلغاز بداية بالحجم وصولا إلى نوع العلاقات السائدة فليس هناك مجال للمقاربة.

- ما ينقص عملية التوظيف في سونلغاز حسب العمال هي استقلالية العملية عن مراكز التوظيف والية التشغيل 46.15% فقادة سونلغاز يريدون أن يحتكروا العملية من بدايتها حتى نهايتها من الإعلان والاستقطابوالاختيار والتعيين، زيادة على عدم وجود الشفافية واحترام مبادئ التوظيف30.76% إضافة إلى احترام الشهادة والتخصص في ذلك 23.07 %والبعد عن الرشوة والمحسوبية والمعريفة وألا تكون سونلغاز مرجعا ومثلا لمؤسسات الأخرى لأن لديها من الإمكانيات المالية والإدارية والبشرية أن تحارب ذلك، وأن هذه الحقائق مستمدة من الواقع والملاحظة اليومية أثناء إجراء البحث وكذا ما أدلى به بعض مسؤولي و قادة سونلغاز فاذا ما أرادت إدارة وقيادة سونلغاز الحصول على الأكفأ فلابد لها من التقليل من توظيف الإطارات وزيادة توظيف العمال المهاريين (كهرباء + وغاز) الشفافية والموضوعية واحترام الشهادة في الحصول على وظيفة وكذا المستوى

التعليمي + منح صلاحيات اكبر لسونلغاز في تنظيم المسابقة واستقلاليتها عن وكالة التشغيل بالولاية.

- اقتراحات العمال وملاحظاتهم حول عملية التكوين داخل سونلغاز في حقيقة الأمر هي نقائص ترجموها الى اقتراحات يرون فيها الحل لسيرورة عملية التكوين على أكمل وجه 50 %من العمال يرون أن تكثيف دورات التكوين مهم للغاية من أجل أن يستفيد الجميع للعديد من المرات وكذا لزيادة كفاءتهم وخبرتهم وتصاعدهم في السلم الوظيفي و كذلك تقارب فتراتها الزمنية وأغلبهم من عمال التنفيذ، والتركيز على الميداني اكثر من النظري 54.54 %كما شكل بعد المراكز عائقا لدى الكثير منهم وكذا اللغة الممارسة من طرف المكونين وهو ما على قيادة سونلغاز الأخذ بها إذا ما أرادت الحصول على ما تريد ويريده أفرادها وعمالها من أجل تحقيق استراتيجيتها البعيدة المدى.

خاتمة

دراستنا لهذا الموضوع من زاوية سوسيو تنظيمية حاولنا البحث فيها عن واقع الاستراتيجية القيادية ودورها في رفع كفاءة وفعالية المورد البشري من خلال الاشكالية المطروحة: ما استراتيجية القيادة الادارية في رفع كفاءة وفعالية المورد البشري ؟ متبوعة بفرضيات ثلاث هي الية التوظيف والتكوين واحتواء الثقافة التنظيمية كمتغيرات لرفع كفاءة وفعالية المورد البشري داخل مؤسسة سونلغاز(ميدان الدراسة)، فكانت اجابتنا على هذا الموضوع بالكثير من النتائج والملاحظات على التنظيمات في الجزائر وليس مؤسسة سونلغاز فقط ومحاولة تشريح واقعنا وامتداداته والمتغيرات المتحكمة فيه.

فالمؤسسات العمومية ومنها سونلغاز الجزائر تبني استراتيجيتها ضمن الاستراتيجية العامة للسياسة الوطنية التي تصيغها السلطات الحكومية ، فكانت البرامج الوطنية للتنمية توجيهية لتطوير الاقتصاد الجزائري المستعين بهذا النوع من المؤسسات العمومية زد على ذلك اهتمام قادة ومسيري هذه المؤسسات وحرصهم على زيادة الانتاج دون التركيز على طبيعة ومشاعر وحاجيات الافراد او العمال داخلها ،لذلك فالإصلاحات التي مست المؤسسات العمومية من التسيير الذاتي والاشتراكي واعادة الهيكلة وصولا الى الاستقلالية المالية والقانونية قد اختصت بالجانب التأسيسي دون الاهتمام والعناية بالبيئة الداخلية خاصة الموارد البشرية كمتغير تنافسي مضمون يتطلب منها توظيفه وضمان تكوينه المتواصل ليكون الرأسمال البشري بمثابة الثروة الاولى للمؤسسة وان تحقيق كفاءته وفعاليته لا تفرض بالطرق البيروقراطية وغير القانونية بل تبنى وتتهيكل ضمن قيم وثقافة يحملها الجميع .

لذلك قامت الكثير من المؤسسات ومنها سونلغاز على التمسك بتقاليدنا وثقافتنا العامة المستمد من المجتمع والمتمثلة في مجموعة من القيم والعادات والافكار المتقاسمة بينهم دون المحاولة لكسب ثقافة وتقاليد جديدة تساعدها في بناء اهدافها واهداف عمالها، ينبغي على مسؤولي وعمال سونلغاز أن ينتجوا سلوكيات وأفعال تنظيمية متوافقة مع

تلك الموجودة في المجتمع العام لان بيئة العمل الداخلية ليست نفسها البيئة الخارجية ،ولان الفرد باعتباره كائن اتصالي واجتماعي بطبعه يفرض عليه احداث الجديد من الثقافات التي تساعده على بناء استراتيجيته وشخصيته وكذلك استراتيجية مؤسسته.

اضافة الى ذلك فعقلية المسيرين وقادة سونلغاز وعمالها ان تتغير و يكونوا على دراية تسمح لهم بالعمل دون انفصال وانعزال عن بعضهم البعض مع احترام كل فرد لوظيفتهم ومجرياتها القانونية دون المساس بطابع العلاقات الإنسانية والاجتماعية بينهم والتي تبنى على تحمل المسؤولية والثقة والشفافية المتبادلة، فعندما يشعر العمال بحرية افعالهم وتقدير قادتهم فانهم يبدعون ويتميزون ويتمكنون ما يحقق لا محالة الكفاءة والفعالية المطلوبتين لذلك لا نريد في مؤسسة سونلغاز او مؤسسات اخرى ان نقول بان المسؤول او قائد مصلحة او قسم محور صراع دائم مع العمال بفعل موقعه ودوره وحنكته وانما هو محور تفاعل وتعاون دائم مع كل الفئات والمناصب وان مشاركته لباقي العمال في تنشيط وتفعيل السلوك التنظيمي والقيادي فيستجيب لواجب الانتماء وخدمة ثقافة سونلغاز واهدافها والذي هو شرط من شروط تطورها وتحقيق فعاليتها.

لا نجزم هنا بان قيادة سونلغاز ومسؤوليها متساوون او متجانسين في كل شيء بل يختلفون مثلهم مثل باقي العمال سواء في المستوى العلمي او التكوين او المنصب الوظيفي او الاجتماعي وفي كثير من مناحي الحياة الاخرى كالأجور والنشاط (الابداع) والمهارة لذلك فتعامل بعضهم يختلف عن الاخرين في قضية المعاملة بينهم وبين مرؤوسيهم ،لان الاستراتيجية العامة هي انعكاس لاستراتيجيات فرعية يحملها كل فرد على حدى داخل سونلغاز، فبرغم انها متصارعة فيمكن ضبطها عن طريق هؤلاء القادة والمسيرين من خلال مواجهة البيئة الخارجية (تنافس، عملاء ...) وكذا مواجهة البيئة الداخلية (حوافز، علاقات ، وسائل...)

اشتداد الصراع بينهما يجبر القائد او المسؤول على ايجاد افكار مبدعة وفعالة من خلال دراسة ذهنية جميع العمال طبعا هذا مع الخبرة التي يمتلكها سابقا بفعل قاعدة الخطأ

والصواب، فهناك من يعتمد على شهادته ومحيطه الخارجي في تأثيره على الاخرين واخر يعتمد على خبرته الميدانية ما يوسع دائرة القيادة والتموقع لتكون الغلبة لأكثر اطلاعا وتحكما ومناورة وتفاوضا مع كل العمال، مشكل الشهادة والخبرة ليس عند المسؤولين بل عند العمال والمشكل مطروح مع استراتيجية التوظيف المتبعة في سونلغاز، فالعديد من العمال لم تحترم شهادتهم الجامعية او غيرها في توظيفه بل حلت محلها امور اخرى كالمعريفة والرشوة او الوسائط بصفة عامة ، ما يجعل معايير التكوين والترقية تخضع لهذه المعايير كذلك، فهناك استصغار للقادة الشباب (الجامعي) عند محاولته تقلد مناصب قيادية برغم امتلاكه الخبرة والكفاءة وهذا يرجع لتقاليد المؤسسة وثقافتها التقليدية وعدم تفتحها على قواعد وتقاليد جديدة تمجد كل فرص الابداع والكفاءة والفعالية واحترامها.

هذا التخوف الداخلي السائد في سونلغاز يفرض عليها الاعتماد على من لديهم مستوى عالي من التكوين كالمهندسين او التقنيين لانهم اولى من الاطارات والاداريين لان التقنيين هم فرسان الميدان في سونلغاز وسر نجاحها الاداري وبالتالي زيادة الاهتمام بهم اكثر والحرص على تنمية قدراته وتكوينه للسيطرة على محيطه وهي النظرة العكس التي تعتمد عليها سونلغاز فهي تهتم بالإطارات والإداريين اكثر من اهتمامها والتقنيين (عمال صيانة الكهرباء والغاز) والدليل هو ما تقوم بتوظيف العديد من الاطارات سنويا في مقابل القليل من هؤلاء العمال.

اضافة الى هذا فان موضوع الكفاءة والفعالية من المواضيع الصعب قياسها في الكثير من المؤسسات ليس فقط الجزائرية، لان هذا النوع من الفكر والمواضيع قد وصل الا انه لا يمكن الحديث عن مؤسسة نامية او متطورة دون ان نحدد بدقة درجة فعالية الاسس والقواعد التي بنيت عليها وكذا كفاءة مواردها البشرية، لذلك لا يمكن القول باننا وضعنا استراتيجية محكمة وقمنا بمتابعة مراحلها ونحن نجهل ما هي الخطط الافضل بين الخطط البديلة الاخرى ولا يمكن الجزم بنجاح الاستراتيجية الا بعد تقييمها وقياس فعاليتها بمرور الزمن، فبقدر اهمية تحديد مفهومي الاستراتيجية والفعالية بقدر صعوبة

تحديد تعريف واضح ودقيق لهم، اذ تختلف التعريفات باختلاف الباحثين فاقرب تعريف يمكن ذكره لنا هو تعريف ETZIONI للفعالية " هي قدرة المؤسسة على تحقيق اهدافها" من جهة اخرى يجب عدم المزج بين مفهومي الكفاءة والفعالية لان هناك فروقا بينهما يجب عدم اغفالها ، فالمنظمات يمكن ان تكون فعالة وبنفس الوقت غير كفؤة كما يمكن ان تتمتع بقدر كبير من الكفاءة ولكن غير فعالة، ويشار عادة للفعالية باعتبارها الدرجة التي تحقق بها الاهداف، اما الكفاءة فتشير الى الطريقة التي بموجبها انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف، وانه ليس دائما يمكن تحقيق هدفي الفعالية والكفاءة معا بالرغم من ان جميع النظريات في التنظيم سعت الى ذلك .

واذا كان مفهومي الفعالية بانه" القدرة على البقاء " حسب تعريفات القرن الماضي واسقاط هذا التهريف على سونلغاز فنجد ان كل التعاريف للفعالية يمكن اسقاطها على سونلغاز لا نه ليس لديها منافس في السوق الجزائرية في هذا المجال حتى وان لم تكن ناجحة وفعالة وحتى الواقع يؤكد في الكثير من الاحيان ان المنظمات الفاشلة هي الاقدر على البقاء لان مصالح العديد من الناس مرتبطة بها وزوالها يعني زوال هذه المصالح وزوال الخدمة الاجتماعية، الامر الذي يفرض على سونلغاز العمل بفرضية وجود منافسين في السوق والسعي لتحقيق دائم للكفاءة والفعالية وتبني استراتيجية تبرز اهمية البقاء، وهذا بالعمل على استقطاب الموارد البشرية وتكوين من هم لديها من خلال حمل ثقافتها وعاداتها وتقاليد عماها ، فالمنظمة الفعالة والكفؤة هي التي تأخذ بعين الاعتبار حاجات الأفراد (من التوظيف وصولا الى نهاية مساره المهني) فتضع قواعد واسس واضحة وموضوعية للعلاقات وضبط الاداء والسلوك التنظيمي وتحل مشكل الاتصال وصنع القرارات والتوفيق بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي وسيره في اتجاه واحد نحو تحقيق الاستراتيجية العامة.

لذلك يمكننا اعطاء بعض الاقتراحات فيما يخص موضوع "استراتيجية القيادة في رفع كفاءة وفعالية المورد البشري" في المؤسسة الجزائرية" سونلغاز" :

- ضرورة تفاعل كل العمال والافراد داخل سونلغاز من اجل انجاح الاستراتيجية مهما كان نوعها من عمال بسطاء الى قادة سونلغاز.

- نجاح الاستراتيجية الموضوعة يجب ان يظهر في الواقع كفعل ممارس وليس كتصريح، فعملية التوظيف والتكوين يجب ان تحترم معايير وشروطها ومنها احترام الكفاءة والفعالية وليس الوسائط من قرابة وجهوية وهو ما لمسنه في تصريح القادة ولكن لم نجده في الواقع(الكلام غير الواقع والفعل)

- في كل مؤسسة استراتيجية عمل تقوم عليها، ولكن يجب ان تبقى هذه العملية في يد القيادة الادارية في بناءها واعدادها طبقا للقوانين ودون اقصاء لكل الفاعلين الاخرين من العمال.

- على مؤسسة سونلغاز ان تبني عملية التعاون (اتصال، اتخاذ القرارات، المساواة .....) بطريقة افقية وليس عمودية ما يكرس فكرة ان سونلغاز للجميع وليس للبعض فقط.

- ضرورة قيام ثورة ثقافية جديدة في سونلغاز تحترم من خلالها ثقافة لك عامل واستراتيجيته على حدى(مستواه العلمي، كفاءته وخبرته، مكان اقامته...) وتبنى عليها الاستراتيجية العامة للمؤسسة دون اقصاء.

- هناك اختلاف بين قادة سونلغاز من حيث الكفاءة والثقافة والقيم والمعاملة والحالة العائلية ولكنهم متفقون ومتماسكون في ذهنية وكيفية القيادة والتسيير، ما يفرض عليها استغلال ذلك والمحافظة عليه.

- يقوم قادة سونلغاز بتعديل سوكهم ومعاملاتهم وفقا لتطور الاحداث او ما يسمى بالقيادة الموقفية وهي النوع السائد بكثرة في تسيير سونلغاز، ما يفرض عليهم تبني الانواع الاخرى من القيادة والتي اثبتت نجاعتها وتمكنها ولا تنحصر في هذا النوع فقط.

- العمل على جعل عمال سونلغاز يفتخرون بها ويحبونها ليس فقط لأنها موجـودة بكل بيت ومؤسسة وانما ارجاع سبب الافتخار لبيئة العمل مـن حـوافز وقـوانين وعـادات وتقاليد ونمط علاقات جيد ودعمها .

- الاطارات اكثر استقلالية وحرية من الاخرين، ما يضر بسمعة المؤسسة التي عليهـا ان تحترم الاطار لوظيفته ومنصـبه ولكـن بـنفس الاجـراء مـع بـاقي العمـال الاخـرين في المعاملة والعلاقات الانسانية .

- التكـوين في سـونلغاز يجـب ان لا يخضـع الى رزنامـة ودوريـات وانمـا يخضـع لاحتياجات المنصب وكذا الازمات والطوارئ، فمتطلبات الوظيفة هي التي تعجل بتكـوين المورد البشري وليس امرا اخر مع التركيز على تكوين عمال المهارة والفنيـة(كهرباء وغـاز) في الميدان.

- على قيادة سونلغاز ان تعامل العمـال وتحترمهـم بحسـب متطلبـات كـل شـخص وحل مشاكله على حدى، لأنها انجع طريق يجبذها العمال ودليـل ذلـك عـدم لجـوئهم الى النقابة او وسيط اخر من اجل قضاء مصالحهم في العمل وانما يحبذون المواجهة المباشرة.

- على قيادة سونلغاز ومسؤوليها التعامـل مـع الوظيفـة والمرؤوسـين وفقـا لقـوانين العمل وتشريعاته وليس وفقا لهواهم الشخصي ومزاجهم، وهـي للأسـف يحملـها الكـثير من المسيرين في المؤسسات الجزائريـة ولـيس في سـونلغاز فقـط، فيرجـع تسـيير العمـل الى ذهنيته وهواه وليس الى ضـروريات العمـل ومتطلباتـه وهـو مـا يتنـافى واحـترام الكفـاءة والمساهمة في الفعالية.

- وسائل الاتصال في سونلغاز لا باس بها واخرها الانترانت، ولكن مع ذلك هنـاك نقص واجحاف في الوصول الى المعلومة وتداولها، فنشر المعلومة جزء مـن سـيرورة العمـل وزيادة دافعية العامل وكفاءته ، ما يجعلنا ناكد الى المسؤولين ان يتبنـوا الـنمط الـديموقراطي وليس امرا اخر في ذلك.

- على قادة سونلغاز ان لا يميزوا و يفرقوا بين العمال من حيث المعاملة والتصرف، لأنه اسلوب يفرق اكثر مما يجمع ويتنافى واحترام الكفاءة وتشجيع الفعالية سواء لقرابة او جهوية او جنس وغيرها.

- ضرورة جعل عملية التوظيف مستقلة عن مكتب التشغيل الولائي ،وهذا حتى لا تحدث وتتناقض العملية مع المعايير الموضوعة وظهور ما يسمى بالوسائط وا

لرشوة وسريان الشفافية لان حدوثها بمؤسسة سونلغاز ينقص من ذلك حسب اغلب اطارات سونلغاز.

- ضرورة بناء مراكز تكوينية من الناحية الغربية للوطن حت يشعر العمال بأكثر راحة لان كل مناطق الجزائر بها مراكز للتكوين تابعة لسونلغاز الا الناحية الغربية فقط ،مع احترام المتكونين واحتياجاتهم وكذا لغة التكوين وغيرها.

- المورد البشري بسونلغاز لم يرتقي بعد الى تحقيق كل طموحاته، برغم من ان سونلغاز تعد من المؤسسات المرجعية في هذا المجال، وهذا يتحقق بالتخلي عن الذهنيات التقليدية واعتماد على كل فكر جديد في التسيير والادارة اثبت نجاعته في العديد من التنظيمات وخاصة معاملة المورد البشري، مع التركيز على الجماعة، لان النسبة الغالبة من الاداء والفعالية يتم من خلال عمل الجماعة وليس التكنولوجيا او الوسائل والاموال كما يعتقد البعض، فمقدار الفعالية والكفاءة في اداء الجماعة لعملها وقدرتها على حل المشاكل هو سر نجاح كل منظمة.

لذلك يجب ان تعتبر الكثير من المؤسسات الجزائرية من تجربة حياة سونلغاز لتفادي الكثير من الهفوات و اعتماد اسلوب ناجح وفعال في قيادة وتسيير الافراد القائم على احترام معايير التوظيف والتكوين واحترام قيم وثقافة كل العمال بغية تحقيق الفعالية في المؤسسة .

هذه الفعالية او الاستراتيجية التي لا يمكن فصلها عن التطور والواقع الفكري والسلوكي والذهني للفرد الجزائري وطبيعة العلاقات التي تربط بينهم، لان فهم البعد الثقافي والرصيد المعرفي عند عامة المجتمع الجزائري يؤدي حتما الى فهم اخلاقيات وممارسات القيادة الادارية والعمال في سونلغاز على اختلاف وظائفهم ومستوياتهم وثقافتهم، ما يؤثر على طرق المعاملة من الناحية التنظيمية ومحاولة الاعتماد على قواعد نابعة من الواقع المعاش للفرد الجزائري واستعمالها في توجيه مسار كل عامل من اجل معرفة الطريق الصحيح والهادف لخدمة كل من العمال والقادة.

في الاخير يمكن القول بان موضوع الاستراتيجية القيادية ودورها في رفع كفاءة وفعالية المورد البشري على درجة كبيرة من البحث والاهمية وباننا بحاجة ماسة الى اجراء المزيد من البحوث السوسيولوجية حولها لإثرائها، اذا ما اردنا تطوير وتحقيق الفعالية الاقتصادية والاجتماعية لكل المجتمع.

قائمة المراجع

- **الكتب:**

- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- إسماعيل محمد أحمد، استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في إنجاز استراتيجية المنظمة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2008.
- بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية، عمان، الأردن، ط1، 2009.
- بلقاسم سلاطنية واخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة، مدخل استراتيجي، دار الفجر، الجزائر، 2013.
- جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة والتنظيم، إسهامات أدبية، تونس، 1996.
- خليل محمد حسن الشماع، وخيضر كاظم أحمد حمود ، نظريات المنظمات، دار الميسرة، عمان، الأردن، ط1، 1994،
- جوناثان سميلانسكي، ادارة الموارد البشرية، ترجمة هندي رشدي، دار كنوز، القاهرة، 2005.
- الحبيب ثابتي، بن عبو الجيلالي، تطور الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
- السالم مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي، دار اثراء، عمان، الأردن، 2009.
- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
- ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد عبد المتعال، الرياض، دار المريخ، 2009.
- سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- سعيد مرسي بدر، الإيديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- شارلز وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية، مدخل متكامل، ترجمة رفا عي محمد وسيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2001.

- صلاح الدين عبد الله، مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العلمية، الرياض، العدد 54، جويلية 1987.
- عبد الله عبد الرحمن، النظرية في علم الاجتماع، النظرية المعاصرة، الدار الجامعية، بيروت، 2003.
- عبد الله عبد الرحمن، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، ط1، 2003.
- على الحوات، النظرية الاجتماعية، اتجاهات أساسية، المنشورات الجامعية، 1997.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، مصر، 2001.
- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب، مصر، د س.
- علي غربي، إسماعيل قيره، بلقاسم سلاطنية، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، ط1، 2007.
- غياث بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر، الجزائر، وهران، ط3 ،2008.
- مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش الصالح، إدارة الموارد البشرية، ديوان العلوم للطباعة، العراق، 1991.
- محفوظ أبو جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، الأردن، ط1، 2010.
- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات وظائف ، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزء2، 1995.
- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، الأردن، ط1، 2010.
- برنوطي ، سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار وائل، 2007.
- محمد زهير حمام ، من هنا يبدأ التسيير الفعال، دار الخلد ونية القبة، الجزائر.
- الهيتي، خالد عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل، 2005.
- الدوري، زكريا ء مطلق، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات ودراسة الإدارة، دار اليازيدي، الاردن،2005
- زايد محمد عادل، العدالة التنظيمية، المهمة القادمة لـلإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 2006.
- العميان، محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، 2005
- الحسيني، فلاح حسن عداي، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها ومداخلها وعملياتها المعاصرة، عمان، الأردن، دار وائل، 2006.

- أحمد صقر عاشور، ادارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997.
- صلاح الدين عبد الباقي محمد، الجوانب العلمية والتطبيقية لا دارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- عبد الحكم الخزاعي، ادارة الموارد البشرية، و إدارة الخدمات، دار الكتب العلمية، القاهرة، 2003.
- محمد علي محمد ، علم اجتماع التنظيم، جامعة الاسكندرية ، 2003، ط3، - مؤيد سعيد صالح، عادل حرحوش ، إدارة المواد البشرية، عالم الحديث، الاردن ، 2002.
- مهدي زليف ،إدارة المنظمة ، نظريات وسلوك، المكتبة الادارية، الاردن، ط1، 1996
- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992،
- طلعت براهيم لطفي، علم إجتماع التنظيم ، دار غريب، القاهرة، 1998،
- ابراهيم عبد الله المنيف، تطور الفكر الاداري المعاصر، مصر، 1993
-كامل بربر، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي ،المؤسسة الجامعية، بيروت، 1999.
- سعيد عادل وعلي عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مصر، 1994
- محمد سماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية الحديثة، الاسكندرية ، 205،
- وليام روت، تطور نظرية الادارة، ترجمة عبد الحكيم الخزاعي، إتراك للطباعة، القاهرة ، 2001.
- عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات العمال، المكتب العربي، الإسكندرية، 1999.
- عبد الغفار حنفي، أساسيات الإدارة منظمات الاعمال، الدار الجامعية الإسكندرية 2006،
- ثابت عبد الرحمن إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- محمد عبد الحسن آل فرج الطائي، نظام المعلومات للإدارة المتقدمة، دار وائل، الأردن، 2004.
- رحيم حسين ، التغير في المؤسسة ودور الكفاءات مدخل النظم، مجلة العلوم الانسانية ، الجزائر ، بسكرة ، العدد 7، فيفري2005.
- علي الشريف ،الادرة المعاصرة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2000.
- هاشم حمدي رضا ، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الادارية، دار الراية ، عمان، الأردن ، 2009.

- ناصر قاسيمي ، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2011،

- عبد الغفار حنفي، أساسيات الادارة وبيئة العمل، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندريةمصر، 2000.

- سمير محمد يوسف، إدارة المنظمات الأسس والنواحي التطبيقية، دار الفكر العربي، ط2 ، الاسكندرية، 1983. عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 1992.

- سعد بشابنية، تنظيم القوى العاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية. جامعة منتوري ، قسنطينة، 2002،

- رماش صابرينة، مقومات الاتصال في إدارة الموارد البشرية والعمال في المؤسسة العمومية الجزائرية، حالةCNES وكالة قسنطينة، مذكرة ماجستير غير منشورة، معهد علم الاجتماع، 2004.

- سملالي بهية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الخبرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية، 2004.

- فاطمة الزهراء بوكرمة، التعددية المختلفة لمفهوم الكفاءة، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 01، جامعة قالمة، الجزائر، 2007.

- الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادي والتسيير، جامعة خيضر محمد، بسكرة، نوفمبر، 2005.

- الثقافة والتسيير، ملتقى دولي، 28-30 نوفمبر 1992، جامعة الجزائر، معهد علم النفس وعلوم التربية، 1992.

- ناصر قاسيمي، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، دراسة حالة الجماعات المحلية رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلو الإنسانية والاجتماعية، 2005.

- زواتيني عبد العزيز، استراتيجية القيادة في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري، دكتوراه علوم، علم الاجتماع ، جامعة الجزائر2، بوزريعة، الجزائر، 2015.

- فوضيل رتيمي، التنشئة الاجتماعية وإشكالية العقلانية داخل المنظمة الصناعية، دكتوراه دولة غير منورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر، 2005.

- مديرية الموارد البشرية، النظام الداخلي شركة توزيع الكهرباء والغاز بالغرب، 02 شارع الأخوات بن سليمانوهران، اوت 2010.

- مديرية المـوارد البشـرية، الاتفاقيـة الجماعيـة، شـركة توزيـع الكهربـاء والغـاز بـالغرب، 02 شـارع الأخوات بن سليمان وهران، اوت 2010.

- المخطط الاستراتيجي الصادر عن مديرية المحاسبة والمراقبة، فيفـري2000. المديريـة العامـة لسـونلغاز الجزائر.

- حصيلة مقدمة من مديرية الدراسـات الاقتصـادية حـول نمـو المؤسسـة الصـادر 01 أكتـوبر 1991- المديرية العامة لسونلغاز.

- مديرية الدراسات الاقتصادية، حصيلة إنجازات سونلغاز، الذكرى العشرين، أفريل، 1989.

- النشرة الإحصائية الداخلية، دليل صادر عن المديرية العامة لسونلغاز، أفريل 2002.

- الأمر 69- 59 الصادر 28 جويلية 1969- الجريدة الرسمية، العدد 521. 01 أوت 1969

المراجع باللغة الاجنبية:

1-ANODIEU (J.F):**ORGANISATION ET TRAVAIL, PARIS . 1993**

2-ASNOTHOPPEK :**HUMANE RESSOURCE AND PERSONALE MANAGEMENT TEST AND CASSE, 3ED, NEW DELHI PUBLISING COMPANY LIMITED, 2002.**

3-BENDIX (I):**BUREAUCRAT INTERNATIONAL, ENCYCLOPEDIA OF SOCIAL SCIENCES. N Y 1972.**

4-BENDJABALLAH(A) :**SEMINAIRE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES. COURS DES PENSES OUX ETUDIENT DE MAGISTER 2004- MASCARA ALGER.**

5-BERREH (L) **:INDICATEUR DE PERFORMANCE EDITION CAPODIAS PARIS 2002.**

6_CAROL (K) : **TOUTE LES THEORIE DU MANAGEMENT, MAXIMA EDITION 3 ED 2003. FRANCE.**

7_COMPION (M) MEDEKER (G) HIGGS (A) **: RELATIONS BETWEEN WORK GROUP CHARACTERISTIC AND EFFECTIVE NESS IMPLICATION AL FOR DESIGNING EFFECTIVE WORK, GROUP PERSONAL PSYCHOLOGY 1993.**

8_COURTOIS(A)ETAUTRES :**GESTION DE PRODUCTION D'ORGANISATION, PARIS 1995**

9_CROZIER (M) : **ON NE CHANGE PAS LA SOCIETE PER DIRECT PARIS 1979.**

10_DANIEL(HELD):**LA GESTION DES COMPETENCE. REVUE ECONOMIQUE ET SOCIALE, SEPTEMBRE 1995**

11_DEJOUX (C):**LES COMPETENCES OU CŒUR DE L'ENTREPRISE, 1994.**

12_DENIS(A) RICTHEY(W) : **HUMAN RESOURCES MANAGEMENT BOSTON MIFF IN COMPANY 2001.**

13_DEREMOUX (A) : **INTRODUCTION LA GESTION DES ENTREPRISE ED. ARUMOND COLIN. PARIS 1992.**

14_DURANT (C) : **LE TRAVAIL ENCHAINEE. EDITION SEUIL PARIS 1978**

15_ DURIGHT (M) : **LA PRISE DE DECISION ET MANAGEMENT, PARIS. 1987.**

16_ETZIONI(A):**MODERNORGANISATION,** N.YENGLEND CHIFTPRENTIC

HALL**N. Y 1964**

17_GAYLIBOTE(RF) :**CONSTRUIRE LES COMPETENCES INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES, PARIS 1998**

18_GOULDNER (A) : **ORGANIZATIONAL ANALYSIS SOCIOLOGY TODAY PROBLEM AND PROSPECT, N. Y 1959.**

19-HOCKMAN (J.R): **THE DESIGN OF EFFECTIVE WORK GROUP, EDITION HAND BOOK OF OR GENERATIONAL BEHAVIOR.1983.**

20_-LA MARQUE (E) :**LES ACTIVITES CLES DES METIERS BON COURS FINANCES CONTROLE STRATEGIE VOL N 02- JUIN 1999.**

21-MAYO (E) : **HOMAN PROBLEMS OF INDUSTRIAL CIVILIZATION, NEW YORK. THE KING, PRESSE.**

22-MERTON(R) : **BUREAUCRATE STRUCTURE AND PERSONALITY**

23-MINTZBERG (H) : **STRUCTURE ET DYNAMIQUE DES ORGA NISATIONS. 3 EME ED, PARIS 2000.**

24_-STEPHEN(P)ROBBINS :**ORGANIZATIONTHEORY STRUCTURE DESIGNS AND APPLICATION, THIRD EDITION ENGEL WOOD CHIFFTE 1993.**

25-TERRY (G) : **PRINCIPALS OF MANAGEMENT, NEW YORK 1992.**

26-ZARIFIAN(P) :**L'OBJECTIVE COMPETENCE. POUR UNE NOUVELLE LOGIQUE, 1984.**

27_FICHER LYLE (F) SHANE AND JONES (B) :**HUMANE RESSOURCE MANAGEMENT** 4 ED U S A MINIFFLIN 1999 .

28_ CHOMESKY NAOM **:LA LANGUISTINGCORTISME**, LE SEIULTRED., DALOMEEET, CALLPOINTPARIS, 1969.

29_GERRE (D) :**ORGANIZATION TEIRY, INTEGRATION STRUCTURANDBEHAVIER**PRACTICEHALL. 1986.

30_GUPUTANDRE :**DEVELOPELES COMPETENCEPOUR UNEINGUIEURDE FORMATION COLL. FORMATIONPERMANENEEN SCIENCE HUMMINE** .PARIS 1994.

31_DEL COURJEON :**UNE INTREDECTIONOUXNEUROSCIENCECOGNITIVE DE BOCK**PARIS BRUCXELLE, 1998.

32_DEJOUX (C):**LESCOMPETENCE OU COEURDE LETREPRISE**.

33_TYMONIAK (ST): **LE MODELE DES RESSOURCE ET DES COMPETENCES. UNE NOUVEAU PARODIQUE POUR LE MANAGEMENT STRATEGIQUE**.1997.

34_GOODMAN(J) JOHN (P) CAMPBELL: **ON THE NATURE ORGANISATIONNEL EFFECTIVE NESS**.SAN FRANCESCO. JOSSEY BASS 1977.

35_GOHEEN (SG) BAILLY (D.R) :**WHATMAKERSTEAMEWORKGROUP EFFECTEVNESE RESERCHFROMHHE CHOP FLOOROF IHEEXECETIVESUITEJOURNEL**. 1997

36_WILLIAM (M) EVAN: **ORGANISATION THEORY AND ORGANISATIONNEL EFFECTIVE NESS** : THEORY RESARCH UTILISATION

S.TATE UNIVERSITÉ PRESSE 1978 .

DOCUMENTAIRE:

1-STRUCTURE DES VENTES D'ELECTRICITE:CHIFFRES CLE DE LINDI 03-02-2001.- D- G SENELGAZ. ALGERIE 2001.

2-SOCIETE DEDISTRIBUTION DE DECTRESITE ET DU GAZ DE L'OUEST2012.

3-REVUE ECONOMIE :PAYS ET SECTEURS DU MONDE DES AFFAIRES EN AFRIQUE. N 26- 27 DECEMBRE 2002.

4-MANUEL DE PARTICIPANT EQUIPE QUALITE LA GESTION DE LA QUALITE TOTALE DIRECTION GENERALE SENELGAZ MARS. 2001.

5-DIRECTION DE DISTRIBUTION DE MASCARA PRESENTATION DE GROUP SENELGAZ 2012

6-DIRECTIONGENERALE:GROUPE SENELGAZ DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES ORGANIGRAMME SENELGAZ 2005.

7-DECISION N° 476. DIRECTION GENERAL 16 MAI 2005. PORTAIT ORGANISATION DE LA DGDE.

WWW.SONELGAZ.DZ

المحتويات

الفصل الثاني

المدخل النظري لدراسة كفاءة وفعالية المورد البشري

الفصل الثالث

كفاءة وفعالية الموارد البشرية

الفصل الرابع

دراسة ميدانية لكفاءة وفعالية المورد البشري

بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (S D O) بمعسكر